

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในซึ่งจะทำให้สามารถอธิบายตัวแปรที่ศึกษาเรื่องนี้ให้มีความชัดเจน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร
 - 1.1 ความหมายของหลักพรหมวิหารธรรม
 - 1.2 ความสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร
 - 1.3 องค์ประกอบของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร
2. การเป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 2.1 ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 2.2 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข
 - 2.4 บทบาทผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร

ความหมายของหลักพรหมวิหารธรรม

หลักพรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมให้มนุษย์อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสงบ ซึ่งนำไปสู่ความสุข และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ในการนิยามความหมายของหลักพรหมวิหารธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2548 : 124-125) ได้อธิบายความหมายของหลักพรหมวิหารธรรมไว้ว่า พรหมวิหาร คือ ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ และเป็นธรรมประจำใจของท่านผู้มีคุณความดีที่ยิ่งใหญ่หรืออภิปมัญญา ธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณ

หมายถึง เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ที่แผ่ไปในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายอย่างกว้างขวางสม่ำเสมอ ไม่จำกัดขอบเขต

ราชบัณฑิตยสถาน (2556 : 808) ได้ให้ความหมายของคำว่า พรหมวิหาร คือ ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ มี 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 144) ได้ให้ความหมาย ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม เป็นหลักธรรมของผู้ปกครอง เป็นหลักธรรมของทุกคน เช่น บิณฑบาต ครุอาจารย์ หัวหน้า หรือผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) เมตตา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข 2) กรุณา คือ ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี และ 4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง

จักรกฤษณ์ โปคาพล (2563 : 4) ได้ให้ความหมาย หลักพรหมวิหารธรรม คือ หลักธรรมสำหรับผู้ประเสริฐในฐานะผู้ที่ให้ความรัก ความสงสาร ความชื่นชมยินดี และการวางเฉย เพื่อสร้างสันติสุขแก่สังคม

ลิจิตา เกลิมพลโยธิน (2560 : 166) ได้ให้ความหมายว่าหลักพรหมวิหารธรรม คือ ธรรม 4 ประการ ความเมตตาจะช่วยให้ผู้บริหาร มีจิตใจที่ดี การมองโลกในแง่ดี การเห็นมุมมองที่ดีของผู้อื่น ทำให้ผู้บริหารสามารถเปิดใจในการรับฟังปัญหาของผู้อื่นได้ และสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารที่ดียังต้องรู้จักการผลักดัน ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับโอกาสที่ดีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง ฝึกฝนทักษะ ไปจนถึงการได้เลื่อนตำแหน่ง และมีความเป็นธรรมในการบริหารจัดการคนอย่างเหมาะสม

ปรมต วรณบวร (2560 : 33) ได้ให้ความหมาย หลักพรหมวิหารธรรมว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐ หรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุด เป็นหลักธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เพื่อให้ชีวิตที่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด เจ็บ ตาย ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขในสังคมมนุษย์ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์

จากความหมายของหลักพรหมวิหารธรรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าหลักพรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นฐานสำหรับการดำเนินชีวิตที่ดีซึ่งประกอบด้วย 1) เมตตา ความประสงค์ที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข 2) กรุณา ความประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา ความพลอยยินดี และ 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ซึ่งหากผู้บริหารนำหลักพรหมวิหารนี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการองค์กร จะทำให้ผู้บริหารมีความเป็นธรรมกับผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์มากมาย ดังนี้

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 148) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารในฐานะผู้บริหารที่ดีควรมองโลกในแง่ดี รู้จักให้อภัย และวางใจเป็นกลาง มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ

จักรกฤษณ์ โปคาพล (2563 : 9) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารอย่างมืออาชีพ ควรเริ่มจากหลักคิดในการบริหาร หลักพรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารควรมี โดยต้องมีความรัก ความเมตตา มีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่อคติ สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดมีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ็อค ธมฺมปาโล) (2561 : 30-31) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา โดยหลักพรหมวิหารธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่ดี เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ลิขิตา เกลิมพลโยธิน (2560 : 163-164) ได้กล่าวว่า ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความเมตตาสงสาร ความปรารถนาดี คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข และพ้นจากความทุกข์ แสดงความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ต้องวางใจเป็นกลาง พิจารณาไตร่ตรองข้อเท็จจริงด้วยปัญญา และมีความเที่ยงธรรมดุจตราขู

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญ หลักพรหมวิหารธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่ดี และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเมตตาสงสาร ความปรารถนาดี มองโลกในแง่ดี คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุขและพ้นจากความทุกข์ แสดงความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี รู้จักให้อภัย วางใจเป็นกลาง พิจารณาไตร่ตรองข้อเท็จจริงด้วยปัญญา สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดมีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ และมีความเที่ยงตรงดุจตราขู พึงระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์ประกอบการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำหลักธรรมนี้ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

วัชรภรณ์ นิละสมิตร (2565 : 1) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานในองค์กร มีดังนี้

1. เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความสุขในที่นี้ หมายถึง ความสุขทางกายและความสุขทางใจ เช่น ความสุขจากการมีทรัพย์ การใช้จ่ายทรัพย์ ไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงาน เป็นต้น

2. กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ โดยสาเหตุเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น ความทุกข์อันเกิดจากความไม่เที่ยงของสังขาร คือ การเกิด แก่ เจ็บ และตายของสิ่งมีชีวิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. มุทิตา คือ การชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี มีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า โดยไม่มีจิตริษยา ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป

4. อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย ทำตัวเป็นกลาง มีความปรารถนาดีในการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ดำรงตนโดยยึดหลักธรรมช่วยนำพา

พระมหาอัศภรณ์ แดงดี (2565 : 148-150) กล่าวว่า พรหมวิหารมีคุณค่ากับการทำงานของบุคคลในสังคมไทยเป็นอย่างมาก การนำพรหมวิหารมาใช้ในการฐานะนักบริหาร มีองค์ประกอบ การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร 4 ด้าน ดังนี้

1. เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข มองโลกในแง่ดี ผู้บริหารต้องรู้จักมองข้าม และให้อภัย รู้จักสังเกตคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะเข้าใจและมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพ นำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใช้เมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ผู้บริหารต้องรู้จักคิดหาทางช่วยเหลือ สงเคราะห์ รับฟังปัญหา เพื่อนร่วมงานเมื่อเขาได้รับความทุกข์ ให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ ในทางพระพุทธศาสนา หากบุคคลใดมีกรุณาแล้ว จะเป็นที่ยรักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือและผู้ที่พักพบเห็น

3. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข ผู้บริหารต้องรู้จักส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ พลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันคน ต้องใช้เมื่อมีการให้รางวัลและการลงโทษ พิจารณาใคร่ครวญตัดสินด้วยปัญญาไป

ตามธรรม มีจิตเที่ยงตรงดุจตรางูที่ไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง คนทำดีควรได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน คนที่ไม่ดีก็ควรได้ผลแห่งกรรม

สมภาร ทรัพย์บำรุง (2565 : 4) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่พึงประสงค์ โดยหลักธรรมในพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

1. เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารที่ดีควรมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำ สั่งสอน ในเรื่องการทำงาน การประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และการมอบหมายงานรับผิดชอบตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารที่ดีควรมีการให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงเคราะห์ทั้งด้านวัตถุสิ่งของ ภาย และจิตใจ เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารที่ดีควรสนับสนุน และยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ หรือมีความสุขเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านหน้าที่การงาน ครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

4. อุเบกขา คือ ความวางเฉย การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารที่ดีควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ มีความยุติธรรม ไม่อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่งไม่ว่าจะสาเหตุใดก็ตาม

อำไพ วานิชเจริญธรรม (2565 : 15) กล่าวว่า องค์ประกอบของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร เป็นธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ถูกต้องดีงาม มี 4 ข้อ ดังนี้

1. เมตตา คือ ความมีไมตรี ความเป็นมิตร ความรัก ความปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข ใช้ในสถานการณ์ที่คนอื่นเขาอยู่ดีเป็นปกติ

2. กรุณา คือ ความสงสาร เมื่อเขาประสบความสำเร็จทุกข์ ก็อยากช่วยเหลือให้เขาพ้นจากทุกข์ ใช้ในสถานการณ์ที่คนอื่นเขาตกต่ำเดือดร้อน

3. มุทิตา คือ ความยินดีด้วย สนับสนุน ส่งเสริม เมื่อเขาประสบความสำเร็จ ได้ดีมีความสุข ก็อยากให้เขาได้ดีมีความสุขยิ่ง ๆ ขึ้นไป ใช้ในสถานการณ์ที่คนอื่นเขาขึ้นสู่ภาวะที่สูงขึ้นไป

4. อุเบกขา คือ การวางเฉยเป็นกลางให้ทุกอย่างเป็นไปตามธรรม ซึ่งต่างจากเมตตา กรุณา มุทิตา ที่ใช้เพียงความรู้สึกที่ดีก็พอ แต่อุเบกขาคือใช้ลางความรู้สึกไม่ได้ ต้องใช้ความรู้ด้วย คือ

ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดีงาม อะไร คือหลักการ แล้วเอาความรู้นั้นมาปรับเข้ากับความรู้สึกให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลางตามธรรม

มาลินี สวycastleข้าว (2563 : 55-75) กล่าวว่า องค์ประกอบการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารการบริหารองค์การ (Organization Management) ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ทั้งยังจำเป็นต้องนำหลักธรรม (Moral Principal) คือ หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับทุกคน ส่งผลให้เกิดความสงบร่มเย็นของผู้ปฏิบัติ และเกิดความสุขในการดำเนินชีวิต

1. หลักธรรมสำหรับการครองตน คือ หลักพรหมวิหาร ธรรม เป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติตามเป็นผู้ประเสริฐ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข โดยเชื่อว่าคนหรือนมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม ประกอบด้วย

1.1 เมตตา คือ การมีความรัก ความจริงใจความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่มีความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับกามฉันทะ ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นทุกคนมีความสุข ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ช่วยเหลือและแนะนำให้ทุกคนพบความสุข ความสำเร็จ ปกครองและบังคับบัญชาด้วยความหวังดีอย่างจริงใจ

1.2 กรุณา คือ การมีความสงสาร เห็นใจ เมื่อพบเห็นบุคคลใด ๆ ได้รับความลำบากทุกข์ยากก็แสดงออกพฤติกรรมด้วยความช่วยเหลือ จุนเจือ ช่วยให้พ้นจากสภาวะนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ทุกกรณีทันทั่วถึง ไม่นิ่งเฉย และพร้อมทั้งร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วย

1.3 มุทิตา คือ การมีความเบิกบาน ชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของบุคคลอื่น เมื่อพบเห็นได้ยินได้ฟังว่าบุคคลอื่นเจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามแต่สภาพของแต่ละบุคคล ก็พลอยยินดีชื่นชม ไม่อิจฉาริษยา โดยไม่บังคับใจของตน และมีความจริงใจ การแสดงความยินดีโดยการมอบวัตถุสิ่งของที่เป็นประโยชน์และถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือกล่าวคำยินดีด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและจริงใจ คำพูดและสิ่งของที่เป็นประโยชน์จะก่อให้เกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ สบายใจ และเห็นคุณประโยชน์พร้อมทั้งมีกำลังใจที่จะมุ่งสร้างความสำเร็จทั้งในการประพฤติดนและการปฏิบัติงานของผู้ได้รับต่อไป

1.4 อุเบกขา คือ การมีการวางเฉย วางใจเป็นกลาง ในเรื่องที่ไม่สามารถช่วยเหลือ เมื่อได้พบ ได้ทราบ ได้ฟังในเรื่องของบุคคลอื่น ในผลของการกระทำของบุคคลนั้น ๆ หรือช่วยเหลือเท่าที่สามารถช่วยเหลือได้แล้ว เมื่อสุดความสามารถของตนเอง ก็ต้องวางใจให้คงที่โดยยึดหลักธรรมที่ว่า “สัตว์ทั้งหลายล้วนมีกรรมเป็นของตน” ดังนั้น จึงต้องรับผลของกรรมนั้น

2. หลักธรรมสำหรับครองคน คือ หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่มีวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลอื่นที่ยังไม่มีความรักนับถือกัน ให้เกิดความรัก ความนับถือ และผูกไมตรีซึ่งกันและกันเกิดความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

2.1 ทาน คือ ผู้บริหารควรมีการให้ด้วยความเต็มใจ เพื่อเป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจและสมานน้ำใจ และเป็นการผูกไมตรีให้เกิดความยั่งยืน

2.2 ปิยวาจา คือ ผู้บริหารควรมีการพูดจาด้วยถ้อยที่ดี ไพเราะ น่าฟัง เพื่อผูกใจคน พูดให้กำลังใจ รวมถึงการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจกัน ทำให้คนเกิดความรักใคร่ยกย่องนับถือ

2.3 อัตถจริยา คือ ผู้บริหารควรมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานและส่วนร่วม การช่วยเหลือเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่งานที่ทำ ช่วยแนะนำให้เกิดความรู้ และการประกอบสัมมาอาชีพในแต่ละบุคคล

2.4 สมานัตตตา คือ ผู้บริหารควรมีการวางตนเสมอต้นเสมอปลาย และเหมาะสมกับฐานะของตนเอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความนอบน้อมต่อผู้อาวุโส

3. หลักธรรมสำหรับการครองงาน คือ อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นทางแห่งการนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จของกิจการงาน ประกอบด้วย

3.1 ฉันทะ คือ ความพอใจ และมีใจรักในสิ่งที่ทำ

3.2 วิริยะ คือ ความพากเพียร พยายาม

3.3 จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ เอาใจจดจ่อ

3.4 วิมังสา คือ ความหมั่นใช้สติและปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองให้รอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วน

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (ออด ฐมฺพปฺโล) (2561 : 33) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร เป็นหลักการที่พัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประกอบด้วย

1. นักบริหารต้องความเป็นผู้นำ พัฒนาความรู้ ความสามารถโดยยึดหลักพรหมวิหารธรรมประกอบด้วย

1.1 นักบริหารต้องมีความเมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุขประกอบด้วย

1.1.1 นักบริหารต้องมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

1.1.2 นักบริหารมีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิธีการทำงานที่ถูกต้อง ชัดเจน

1.1.3 นักบริหารต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

1.2 นักบริหารต้องมีความกรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ประกอบด้วย

1.2.1 นักบริหารต้องมีการให้คำปรึกษาและส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาวด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม

1.2.2 นักบริหารต้องรู้จักบุคลิกของแต่ละบุคคลในการมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดของแต่ละคน

1.2.3 นักบริหารมีการให้คำแนะนำ กับบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

1.3 นักบริหารต้องมีความมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ประกอบด้วย

1.3.1 นักบริหารมีการตีพิมพ์ผลงานในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ผลงาน เช่น วารสารของโรงเรียน เป็นต้น

1.3.2 นักบริหารเป็นผู้ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงผลงานและความสามารถอย่างเต็มที่

1.3.3 นักบริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.4 นักบริหารต้องมีอุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ประกอบด้วย

1.4.1 นักบริหารประเมินผลงานของบุคลากรอย่างมีความเป็นธรรม

1.4.2 นักบริหารมีการมอบหมายหน้าที่พิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักให้อย่างเป็นธรรม ตรงกับความสามารถ และไม่มากไม่น้อยจนเกินไป

1.4.3 นักบริหารต้องมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ

2. นักบริหารต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะด้านมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้างตามหลักพรหมวิหารธรรม

2.1 นักบริหารต้องมีความเมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข ประกอบด้วย

2.1.1 นักบริหารสามารถจัดการอารมณ์ตนเองได้ มีการวางเฉย นิ่ง สงบ

2.1.2 นักบริหารต้องมีกิริยา มารยาท และสุภาพเรียบร้อย

2.1.3 นักบริหารต้องพึงมีคือความมีน้ำใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือ

2.2 นักบริหารต้องมีความกรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 นักบริหารมีการให้คำปรึกษา และสามารถช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.2.2 นักบริหารต้องให้โอกาสผู้ที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานการประเมินการแนะนำในการปรับปรุงตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ต่อไป

2.2.3 นักบริหารมีจัดการประชุมร่วมกันเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างดี

2.3 นักบริหารต้องความมุกตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ประกอบด้วย

2.3.1 นักบริหารมีการแสดงความยินดีทุกครั้งเมื่อผู้อื่นได้เลื่อนตำแหน่ง หรือมีตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.3.2 นักบริหารต้องมีการแสดงความยินดีเมื่อได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ เช่น การคัดเลือกไปศึกษาต่อ หรือดูงานต่างประเทศ

2.3.3 นักบริหารต้องมีการจัดงานวันเกียรติยศ เพื่อบอรางวัลให้เพื่อเป็นเกียรติในการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีผลงานที่ดี เป็นการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4 นักบริหารต้องมีอุเบกขา นักบริหารมีใจเป็นกลาง ประกอบด้วย

2.4.1 นักบริหารมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ บทลงโทษไว้อย่างชัดเจน

2.4.2 นักบริหารต้องเป็นคนใจกว้าง และสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.4.3 นักบริหารมีการปกครองผู้ปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม

3. นักบริหารต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะด้านมีความรับผิดชอบตามหลักพรหมวิหารธรรม

3.1 นักบริหารมีความเมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข ประกอบด้วย

3.1.1 นักบริหารให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.1.2 นักบริหารสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่นอย่างเต็มที่และเต็มใจ

3.1.3 นักบริหารต้องมีความซื่อตรง ต่อความดีมีคุณธรรมอยู่เสมอไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนและหนักใจ

3.2 นักบริหารต้องมีความกรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ประกอบด้วย

3.2.1 นักบริหารมีการจัดห้องพยาบาลและเจ้าหน้าที่พยาบาลไว้อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือยามเจ็บป่วย

3.2.2 นักบริหารต้องเมตตาใจไม่นิ่งดูเฉย เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ

3.2.3 นักบริหารต้องจัดระบบรักษาความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินให้ทุกคน

3.3 นักบริหารต้องมีมุกตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ประกอบด้วย

3.3.1 นักบริหารพุดจาขย่องและชมเชยผู้อื่นที่ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.3.2 นักบริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.3.3 นักบริหารมีการยกย่องผู้ที่ประพฤติดนเป็นคนดี และมีบทลงโทษผู้ที่กระทำผิดตามได้อย่างเหมาะสม

3.4 นักบริหารต้องมีอุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ประกอบด้วย

3.4.1 นักบริหารมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างความเข้าใจ และแจ้งก่อนมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งทุกครั้ง

3.4.2 นักบริหารมีการวางใจเป็นกลางในสิ่งที่ไม่สามารถดำเนินการได้ในขอบเขตอำนาจ และหน้าที่

3.4.3 นักบริหารมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด ตรงต่อเวลาอยู่เสมอ

จิรฉัตร สะสมทรัพย์ (2560 : 10-11,13) กล่าวว่า องค์ประกอบของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านเมตตา คือ บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จักต้องเปี่ยมด้วยคุณธรรมในการบริหาร เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับเป็นที่ประจักษ์ บุคลากรในสังกัดมีขวัญและกำลังใจ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน โดยเน้นกระบวนการบริหารแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ”

2. ด้านกรุณา คือ หลักแห่งความดี และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่คอยคิดช่วยเหลือผู้อื่นตามอัธยาศัย เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้บริหารควรมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกัน มีภาวะความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น โดยยึดหลักประชาธิปไตย

3. ด้านมุกตา คือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นธรรม วางตนอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ สนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พัฒนาวุฒิการศึกษาของตนเองให้สูงขึ้น เป็นผู้มีความเที่ยงตรง และไม่อคติต่อผู้ร่วมงาน

4. ด้านอุเบกขา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ สามารถสร้างความสุขและเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วยยอมทำให้ครุมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

ลิจิตา เถลิมพลโยธิน (2560 : 166-168) กล่าวว่า องค์ประกอบการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร เป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือยกย่องให้ทำหน้าที่ในกลุ่มหรือองค์การ โดยที่เขาเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีกว่าทุกคนในกลุ่มหรือองค์การ กล่าวคือ การที่บุคคลมีความรู้ความสามารถมีอิทธิพลบทบาทเหนือผู้อื่นด้านการติดต่อ ประสานงาน อำนาจการ สั่งการหรือชักนำองค์การไปสู่เป้าหมายจะต้องประกอบด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 และธรรมอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนผู้บริหารงานได้นำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่บุคคลจะมีภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 จะต้องศึกษาความหมายและองค์ประกอบของหลักดังกล่าวอย่างถ่องแท้สรุปแล้วพรหมวิหาร คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีหลักธรรม ปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ มีความสงสาร ความยินดีกับผู้ปฏิบัติงาน การวางเฉย การให้เกียรติผู้อื่นทุก ๆ คน เพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เมตตา คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญในความปรารถนาที่ดี ให้ทุกคนมีความสามัคคีกันในองค์กร ในการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถอย่างมีความเหมาะสม มีเหตุผลในการทำงานเป็นหลัก มีการกำหนดเวลาการทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมการสนับสนุนบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ

2. กรุณา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหาร มีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ จัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง รวมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ครุแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ไม่อิจฉาริษยาครุไม่ว่ากรณีใด

3. มุทิตา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครุด้วยความจริงใจ

ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดโครงการพัฒนาบุคลากร อยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครูเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่ำเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครูเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ไม่อิจฉาริษยาครูไม่ว่ากรณีใด บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

3.1 นักบริหารต้องสามารถกำหนดทิศทาง (Pathfinding) ในการบริหารองค์กร มีการกำหนด วางแผน นโยบาย กลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 นักบริหารมีการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน (Alignment) ให้มีความชัดเจน

3.3 นักบริหารมีการกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจอย่างชัดเจน (Empowerment) ให้กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ในการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 นักบริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน (Modeling) โดยยึดหลัก “ธรรม” อย่างสม่ำเสมอ

4. อุเบกขา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่างยุติธรรมเป็นกลาง จัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมกับงานแต่ละฝ่าย ให้มีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอและตรวจสอบได้ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรมเป็นที่ไว้วางใจของครูทุกคน ยึดกฎระเบียบ และความถูกต้องต่อครูโรงเรียน

ปรมต วรรณบวร (2560 : 33-34) ได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญของการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารนั้นในการสร้างองค์กรแห่งความสุขได้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหาร

ต้องมีการจัดการบริหารระบบการจัดการโดยการได้รับความร่วมมือ การให้คุณค่า (values and ethics) ของผู้ปฏิบัติงานทั้งความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) ผลักดันการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (worker involvement) ผู้บริหารยังมีหน้าที่ในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับได้ อีกทั้งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะผู้ปฏิบัติงานนั้นคือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และยังเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการนำแนวคิดหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กรให้เหมาะสม ถูกต้อง และชัดเจน นำไปสู่การพัฒนาได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้

1. เมตตา (ความรัก) คือ นักบริหารพึงต้องมีความปรารถนาดี มีไมตรี มีความต้องการช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงาน

2. กรุณา (ความสงสาร) คือ นักบริหารต้องความอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ มีข้อเสนอแนะที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน และสามารถหาทางออกที่ดีได้อย่างเหมาะสม

3. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ นักบริหารต้องมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เมื่อเห็นผู้ปฏิบัติงานมีความสุขก็ต้องมีความยินดีด้วย และพร้อมที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

4. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ นักบริหารต้องสามารถแยกแยะ มีเหตุผลมีใจเป็นกลาง ต้องสามารถเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานได้ ในการติดตาม ประเมินผลงานได้อย่างมีความเป็นธรรม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มคนต่าง ๆ ตามความสัมพันธ์เพื่อการบริหารบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผลการวิเคราะห์หลักการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารตามแนวคิดของนักวิชาการพบว่า หลักการเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารเป็นฐานผู้วิจัย จึงได้สรุปตัวแปรออกมา ทั้ง 4 ตัวแปรคือ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา และ 4) อุเบกขา มาเป็นตัวแปร ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เมตตา

การที่ผู้บริหารมีความเมตตา มีความรัก ความจริงใจความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่มีความรู้ลึกลับที่เกี่ยวกับกามฉันทะ ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นทุกคนมีความสุขทั้งในเรื่องส่วนตัว และหน้าที่การงาน ช่วยเหลือและแนะนำให้ทุกคนพบความสุข ความสำเร็จ ปกครองและบังคับบัญชาด้วยความหวังดีอย่างจริงใจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการใช้ความเมตตาส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 144) ได้ให้ความหมาย เมตตา ความประสงค์ที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข

วัชรภรณ์ นิละสมิตร (2565 : 1) ได้กล่าวว่า เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่าย ทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 148-150) กล่าวว่า ความหมายของความเมตตา คือ ความรักความปรารถนาที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข การมองโลกในแง่ดี นักบริหารที่ดีต้องรู้จักการให้อภัยคน รู้จักการใช้คนให้มีความเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมควร ทรัพย์บำรุง (2565 : 4) กล่าวว่า เมตตา ความรัก หมายถึง สิ่งสำคัญที่นักบริหารต้องตระหนักในความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้ความรัก ความจริงใจ เป็นผู้ให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาส ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

อำไพ วานิชเจริญธรรม (2565 : 15) หลักพรหมวิหาร 4 ที่เป็นธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เพื่อให้ชีวิตที่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด เจ็บ ตาย ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขในสังคมมนุษย์ กล่าวว่า เมตตา ความมีไมตรี ความเป็นมิตร ความรักความปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข ใช้ในสถานการณ์ที่คนอื่นเขาอยู่ดีเป็นปกติ

มาลินี สวศัฒ์ (2563 : 55-75) การบริหารองค์การ (Organization Management) มีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารงานทั้งด้านทรัพยากรบุคคล หลักคำสอนทางศาสนาที่เป็นความจริงและมั่นคงเป็นความดีงามและความถูกต้อง จำเป็นสำหรับ

ชีวิตทุกคน เมื่อทุกคนนำไปปฏิบัติแล้วจะส่งผลให้เกิดความดีงามในชีวิตและสมาชิกในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข กล่าวว่ เมตตา มีความรัก ความจริงใจความปรารถนาดีต่อทุกคนโดยไม่มีความรู้สึท่เกี่ยวข้องกับกามฉันทะ ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นทุกคนมีความสุขทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ช่วยเหลือและแนะนำให้ทุกคนพบความสุข ความสำเร็จปกครองและบังคับบัญชาด้วยความหวังดีอย่างจริงใจ

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ๊อด ฐมฺปาโล) (2561 : 33) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดีที่อยากให้ผู้อื่นมีความสุขโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนประกอบด้วย

1. นักบริหารที่ดีต้องมีการกำหนด การมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์งานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน
2. นักบริหารต้องเป็นผู้ที่มีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิธีการทำงานที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี
3. นักบริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการงานวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำไปพวงค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จิรฉัตร สะสมทรัพย์ (2560 : 10-11) ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ด้านเมตตา บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ และยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถช่วยให้งานสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นในคุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากร และส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ

หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วยยอมทำให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

ลิจิตา เฉลิมพลโยธิน (2560 : 166-168) กล่าวว่า ความเมตตา คือ การที่ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหาร ประารถนาให้ทุกคนมีความสามัคคีกัน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน กำหนดเวลาการทำงานที่เหมาะสม สนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าให้คำปรึกษาการทำงานแก่ครู

ปรมต วรรณบวร (2560 : 33-34) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร การสร้างองค์กรแห่งความสุข ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรมีระบบการจัดการและการร่วมมือ มุ่งการพิจารณาที่จริยธรรมและการให้คุณค่า (values and ethics) ของคนทำงาน ทั้งความเป็นผู้นำ (Leadership engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (worker involvement) เพราะผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างทายาทในการทำงาน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งให้เป็นที่ยอมรับ และพนักงานทุกคน คือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเมตตา มีความรัก ความจริงใจ ความปรารถนาดีต่อทุกคน โดยไม่มีความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับกามฉันทะ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ช่วยเหลือและแนะนำให้ทุกคนพบความสุข ความสำเร็จ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ปกครองและบังคับบัญชาด้วยความหวังดีอย่างจริงใจ ให้คำแนะนำการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิธีการทำงานที่ถูกต้อง สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสม และดิงาม รวมถึงการมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ทั้งวัย งาน และความถนัดตรงตามความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้เสนอความรู้ใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ชำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

2) กรุณา

การที่ผู้บริหารมีความกรุณา สงสารเห็นใจ เมื่อพบเห็นบุคคลใด ๆ ได้รับความลำบากทุกข์ยากก็แสดงออกพฤติกรรมด้วยความช่วยเหลือ จุนเจือ ช่วยเหลือให้พ้นจากสภาวะนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ทุกกรณีทันทั่วทั้งที่ไม่นิ่งดูเฉย และพร้อมทั้งร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการใช้ความกรุณาส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565: 144) ได้ให้ความหมาย กรุณา ความประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

วัชรারণ์ นิละสมิตร (2565 : 1) ได้กล่าวว่ากรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งเข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดขึ้นในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

2. ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งที่ไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งที่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์เรียกว่า เจตสิกทุกข์

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 148-150) กล่าวว่า กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใช้เมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น กล่าวคือเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบผิดหวัง ทำให้มีความสงสารหวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ซึ่งความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น ในทางพระพุทธศาสนานั้นเรื่องกรุณาเป็นคุณธรรมที่ได้รับการยกย่องเพราะผู้ใดปฏิบัติแล้วย่อมเป็นที่รักของบุคคลที่ได้รับการช่วยเหลือและผู้ที่ได้พบเห็นหรือรับรู้ เมื่อได้แสดงความปรารถนาดีและช่วยเหลือสงเคราะห์แก่บุคคลที่ได้รับทุกข์ หรือประสบปัญหาให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ และเขาสามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้ทำที่จะเป็นไปได้อีก

สมควร ทรัพย์บำรุง (2565 : 4) กล่าวว่า กรุณา ความสงสาร หมายถึง นักบริหารควรมีความปรานี ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความกรุณาต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้กำลังใจช่วยเหลือ แบ่งปันสิ่งที่ดี ๆ ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

อำไพ วาณิชเจริญธรรม (2565 : 15) หลักพรหมวิหาร 4 ที่เป็นธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เพื่อให้ชีวิตที่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด เจ็บ ตาย ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขในสังคมมนุษย์ กล่าวว่า กรุณา ความสงสาร ความมีใจพลอยหวั่นไหว เมื่อเขาประสบความทุกข์ ก็อยากช่วยเหลือให้เขาพ้นจากทุกข์ ใช้ในสถานการณ์ที่ คนอื่นเขาคิดต่ำเดือดร้อน

มาลินี สวคำขาว (2563 : 55-75) การบริหารองค์การ มีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารงานทั้งด้านทรัพยากรบุคคล หลักคำสอนทางศาสนาที่เป็นความจริงและมั่นคงเป็นความดีงามและความถูกต้อง จำเป็นสำหรับชีวิตทุกคน เมื่อทุกคนนำไปปฏิบัติแล้วจะส่งผลให้เกิดความดีงามในชีวิตและสมาชิกในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข กล่าวว่า

กรุณา มีความสงสาร เห็นใจ เมื่อพบเห็นบุคคลใด ๆ ได้รับความลำบาก ทุกข์ยากก็แสดงออก พุทธิกรรมด้วยความช่วยเหลือ จุนเจือ ช่วยให้พ้นจากสภาวะนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ทุกกรณี ทันท่วงที ไม่นิ่งเฉย และพร้อมทั้งร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วย

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (ออด ฐมฺมปาโล) (2561 : 33) ได้กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ประกอบด้วย

1. มีการให้คำปรึกษาและส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และเหมาะสม
2. เข้าใจต่อเอกลักษณ์บุคคลที่จะมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดของแต่ละคน
3. มีการแนะนำและสอนงานที่ยากต่อการเข้าใจให้สามารถทำงานโดยประสบผลสำเร็จ

จิรฉัตร สะสมทรัพย์ (2560 : 10-11,13) ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ด้านกรุณา หลักแห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกับการคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใคร รวมทั้งตนเอง เมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหาจะมีการประชุมแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารงานมีภาวะผู้นำสูง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่าง และยอมรับได้ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดตั้งปัญหา และการบริหารงานโดยให้ ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การบริหารงานโดยมีความยุติธรรมในการพิจารณาและตัดสินเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ลิจิตา เกลิมพลโยธิน (2560 : 166-168) กล่าวว่า กรุณา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหาร มีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ จัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ ร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ไม่อิจฉาริษยาครูไม่ว่ากรณีใด

ปรเมต วรรณบวร (2560 : 33-34) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร การสร้างองค์กรแห่งความสุข ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรมีระบบการจัดการและการร่วมมือ โดยพิจารณาที่จริยธรรม และการให้คุณค่า (values and ethics) ของคนทำงานทั้ง ความเป็นผู้นำ (Leadership) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (worker involvement) เพราะผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างทายาทในการทำงาน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งให้เป็นที่ยอมรับ และพนักงานทุกคน คือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

สรุปได้ว่า กรุณา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสงสาร เห็นใจ เมื่อพบเห็นผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความลำบาก ทุกข์ยากก็แสดงออกพฤติกรรมด้วยความช่วยเหลือ จุนเจือ ช่วยเหลือพ้นจากสภาวะนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ ทุกกรณีทันทั่วทั้งที่ไม่นิ่งดูเฉย และพร้อมทั้งร่วมทุกข์ร่วมสุข เปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มีการให้คำปรึกษาและส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม เข้าใจต่อเอกลักษณ์บุคคลที่จะมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดของแต่ละคน มีการแนะนำและสอนงานที่ยากต่อการเข้าใจให้สามารถทำงานโดยประสบผลสำเร็จ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3) มุทิตา

การที่ผู้บริหารมีความมุทิตา มีความเบิกบาน ชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของบุคคลอื่น เมื่อพบเห็นได้ยินดีได้ฟังว่าบุคคลอื่นเจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามแต่สภาพของแต่ละบุคคล ก็พลอยยินดีชื่นชม ไม่อิจฉาริษยา โดยไม่บังคับใจของตน และมีความจริงใจ การแสดงความยินดี โดยการมอบวัตถุสิ่งของที่เป็นประโยชน์และถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือกล่าวคำยินดีด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและจริงใจ คำพูดและสิ่งของที่เป็นประโยชน์จะก่อให้เกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ สบายใจ และเห็นคุณค่าประโยชน์พร้อมทั้งมีกำลังใจที่จะมุ่งสร้างความสำเร็จทั้งในการประพฤติดนและการปฏิบัติงานของผู้ได้รับต่อไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการใช้ความมุทิตาส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 144) ได้ให้ความหมาย มุทิตา ว่าเป็นความพลอยยินดี

วัชรภรณ์ นิละสมิตร์ (2565 : 1) ได้กล่าวว่า มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยที่ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 148-150) กล่าวว่า มุทิตา คือ นักบริหารมีความรู้สึกชื่นชม ยินดีกับผู้ปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และยกย่อง ชมเชย เพื่อให้กำลังใจ ผลักดันสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ไม่ควรมีจิตใจที่มีความริษยาต่อผู้อื่น

สมควร ทรัพย์บำรุง (2565 : 4) กล่าวว่า มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

อำไพ วาณิชเจริญธรรม (2565 : 15) หลักพรหมวิหาร 4 ที่เป็นธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เพื่อให้ชีวิตที่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด เจ็บ ตาย ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขในสังคมมนุษย์ กล่าวว่า มุทิตา ความพลอยยินดีด้วย เอาใจสนับสนุน ส่งเสริม เมื่อเขาประสบความสำเร็จ ได้ดีมีสุข ก็อยากให้เขาได้ดีมีสุขยิ่งๆ ขึ้นไป ใช้ในสถานการณ์ที่คนอื่นเขาขึ้นสู่ภาวะที่สูงขึ้นไป

มาลินี สวคำข้าว (2563 : 55-75) การบริหารองค์การ มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่ออาศัยทรัพยากรในการบริหารงานทั้งด้านทรัพยากรบุคคล หลักคำสอนทางศาสนาที่เป็นความจริงและมั่นคงเป็นความดีงามและความถูกต้อง จำเป็นสำหรับชีวิตทุกคน เมื่อทุกคนนำไปปฏิบัติแล้วจะส่งผลให้เกิดความดีงามในชีวิตและสมาชิกในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข กล่าวว่า มุทิตา มีความเบิกบาน ชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของบุคคลอื่น เมื่อพบเห็นได้ยินได้ฟังว่าบุคคลอื่นเจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามแต่สภาพของแต่ละบุคคลก็พลอยยินดีชื่นชม ไม่อิจฉาริษยา โดยไม่บังคับใจของตน และมีความจริงใจ การแสดงความยินดีโดยการมอบวัตถุสิ่งของที่ เป็นประโยชน์และถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือกล่าวคำยินดีด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและจริงใจ คำพูดและสิ่งของที่ เป็นประโยชน์จะก่อให้เกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ สบายใจ และเห็นคุณค่าประโยชน์พร้อมทั้งมีกำลังใจที่จะมุ่งสร้างที่ดีทั้งในการประพฤติตนและการปฏิบัติงานของผู้ได้รับต่อไป

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (ออด ฐมฺมปาโล) (2561 : 33) ได้กล่าวว่า มุทิตา คือ สิ่งที่นักบริหารพึงความยินดีต่อผู้ปฏิบัติงาน เมื่อเขามีความสุขและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานประกอบด้วย

1. นักบริหารควรแก้การทำผลงานทางวิชาการ
2. นักบริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงผลงานและความสามารถได้อย่างเต็มที่
3. นักบริหารมีการส่งเสริม และสนับสนุน ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

จิรัช ธรรมทรัพย์ (2560 : 10-11,13) ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ด้านมุทิตา ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม ไม่อิจฉาริษยาต่อผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา วางตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติ ปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในด้านการงาน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใส มีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เต็มใจให้บริการแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไข การได้มาซึ่งพนักงานเห็นด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้ การฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน (2560 : 166-168) กล่าวว่า มุทิตา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับครูอย่างสม่าเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครูเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับครูอย่างสม่าเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครูเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ไม่อิจฉาริษยาครูไม่ว่ากรณีใด บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

2. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม”

ปรมต วรรณบวร (2560 : 33-34) ได้กล่าวว่า นักบริหารต้องมีการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบในการให้คุณค่า (values and ethics) ของผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นแบบอย่างที่ดี อีกทั้งการส่งเสริมในการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (worker involvement) ให้มีความสามัคคี การสร้างกำลังคน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การให้ความสำคัญต่อความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า มุทิตา หมายถึง การที่ผู้บริหามีความมุทิตา มีความเบิกบาน ชื่นชม และยินดีในความสำเร็จของบุคลากร และความสำเร็จของบุคคลอื่น มีความเป็นกัลยาณมิตรแก่ทุกคน เมื่อพบเห็น ได้ยิน ได้ฟังว่าบุคคลอื่นเจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามแต่สภาพของแต่ละบุคคลก็พลอยยินดีชื่นชม ไม่อิจฉาริษยา โดยไม่บังคับใจของตน และส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีการเชิดชูเกียรติด้วยรางวัล และแบ่งปันด้วยน้ำใจมีความจริงใจ การแสดงความยินดี เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม กล่าวคำยินดีด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและจริงใจ ก่อให้เกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ สบายใจ และเห็นคุณค่าประโยชน์ พร้อมทั้งมีกำลังใจที่จะมุ่งสร้างที่ดีทั้งในการประพฤติตนและการปฏิบัติงานของผู้ได้รับต่อไป

4) อุเบกขา

การที่ผู้บริหามีความอุเบกขา มีการวางเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง หัวหน้างานต้องใช้เมื่อมีการให้รางวัลและลงโทษ ทำให้รู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการใช้ความอุเบกขาส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 144) ได้ให้ความหมาย อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง

วัชรารักษ์ นิละสมิตร (2565 :1) ได้กล่าวว่า อุเบกขา คือ นักบริหารต้องรู้จักการเพิกเฉย มีการวางตัวเป็นกลาง การช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง บริหารตนเองด้วยการครองธรรม ให้ธรรมนำพาจิตใจให้เป็นคนที่ดี

พระมหาอัสภรณ์ แดงดี (2565 : 148-150) กล่าวว่า อุเบกขา เป็นสิ่งสำคัญที่นักบริหารพึงมีการปฏิบัติตนด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง สามารถรู้เท่าทันได้ทุกเหตุการณ์ ต้องเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่งโดยไม่วิเคราะห์ปัญหา ก่อน แล้วต้องวางตนเป็นคนกลาง สามารถตัดสินใจปัญหาได้อย่างเด็ดเดี่ยว มีความถูกต้องเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงานกับทุกคน

สมภาร ทรัพย์บำรุง (2565 : 4) กล่าวว่า อุเบกขา ความวางเฉย หมายถึง นักบริหารต้องมีความเป็นกลาง มีความรัก ความปรารถนาที่ดีให้กับผู้อื่น ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ

อำไพ วานิชเจริญธรรม (2565 : 15) หลักพรหมวิหาร 4 ที่เป็นธรรมประจำใจสำคัญหมวดหนึ่งในการบริหารชีวิตที่ต้องดำรง เพื่อให้ชีวิตที่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด เจ็บ ตาย ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุขในสังคมมนุษย์ กล่าวว่า อุเบกขา การวางเฉยเป็นกลางให้ทุกอย่างเป็นไปตามธรรม ซึ่งต่างจากเมตตา กรุณา มุทิตา ที่ใช้เพียงความรู้สึกที่ดีก็พอ แต่อุเบกขาคือใช้ลำพังความรู้สึกไม่ได้ ต้องใช้ความรู้ (ปัญญา) ด้วย คือ ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดำรง อะไรคือหลักการ แล้วเอาความรู้นั้นมาปรับเข้ากับความรู้สึกให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลางตามธรรม

มาลินี สวยศ้าขาว (2563 : 55-75) การบริหารองค์การ (Organization Management) มีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารงานทั้งด้านทรัพยากรบุคคล หลักคำสอนทางศาสนาที่เป็นความจริงและมั่นคงเป็นความดำรงและความถูกต้อง จำเป็นสำหรับชีวิตทุกคน เมื่อทุกคนนำไปปฏิบัติแล้วจะส่งผลให้เกิดความดำรงในชีวิตรวมและสมาชิกในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข กล่าวว่า อุเบกขา มีการวางเฉย วางใจเป็นกลาง ในเรื่องที่ไม่สามารถช่วยเหลือ เมื่อได้พบได้ทราบ ได้ฟังในเรื่องของบุคคลอื่น ในผลของการกระทำของบุคคลนั้นๆ หรือช่วยเหลือเท่าที่สามารถช่วยเหลือได้แล้ว เมื่อสุดความสามารถของตนเอง ก็ต้องวางใจให้คงที่ โดยยึดหลักธรรมที่ว่า “สัตว์ทั้งหลายล้วนมีกรรมเป็นของตน” ดังนั้น จึงต้องรับผลของกรรมนั้น

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ็อค ธมฺมปาโล) (2561 : 33) ได้กล่าวว่า อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ประกอบด้วย

1. มีการประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมให้แก่ทุกคน
2. มีการมอบหมายหน้าที่พิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักให้ได้อย่างเป็นธรรม ตรงกับความสามารถ และไม่มากไม่น้อยจนเกินไป
3. มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง

จิรฉัตร สะสมทรัพย์ (2560 : 10-11,13) ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน กล่าวว่า ด้านอุเบกขา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่ง que ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วยยอมทำให้ครุมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน (2560 : 166-168) กล่าวว่า อุเบกขา คือ ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่างยุติธรรมเป็นกลาง จัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมกับงานแต่ละฝ่าย ให้มีการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอและตรวจสอบได้ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และเที่ยงธรรมเป็นที่ไว้วางใจของครุทุกคน ยึดกฎระเบียบและความถูกต้องต่อครุโรงเรียน

ปรมต วรรณบวร (2560 : 33-34) ได้กล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรมีระบบการจัดการและการร่วมมือ โดยพิจารณาที่จริยธรรม และการให้คุณค่า (values and ethics) ของคนทำงานทั้ง ความเป็นผู้นำ (Leadership) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (worker involvement) เพราะผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างทายาทในการทำงาน สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งให้เป็นที่ยอมรับ และพนักงานทุกคน คือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรง

ดูตาซึ่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

สรุปได้ว่า อุเบกขา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความอุเบกขา มีการวางเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง ไม่อคติ เมื่อมีการให้รางวัลและลงโทษรู้เท่าทันผู้ร่วมงานทุกคน มีความปรารถนาดี พิจารณาตัดสินด้วยปัญญา และวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างความเคารพศรัทธา มีการประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมให้แก่ทุกคน มอบหมายหน้าที่พิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักให้อย่างเป็นธรรม ตรงกับความสามารถ และไม่มากไม่น้อยจนเกินไป รวมถึงมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งความสุข

หน่วยงาน นักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศให้ความหมายของความสุขไว้ ดังนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.). (2552 : 3) กล่าวว่าไว้ว่า ความสุข เกิดจากการจัดสมดุลชีวิตของมนุษย์ผ่านความสุขในโลกสามใบที่ทับซ้อนกันอยู่ ได้แก่ โลกส่วนตัวของมนุษย์ โลกครอบครัวของมนุษย์ และโลกสังคมของมนุษย์เพื่อที่จะมองความสุขของมนุษย์ ทั่วไป โดยจิตวงจรรอบที่ตัวคน แล้วก็วงจรรอบของครอบครัว และวงรอบของสังคม ซึ่งในส่วนของสังคมเราแบ่งเป็นส่วนสังคมภายในองค์กรกับนอกองค์กร มองความสุขเป็นสามส่วนคือ ความสุขของตัวเราเองความสุขของครอบครัว ความสุขขององค์กร และสังคม

กอปปรลาก อภัยศักดิ์ (2563 : 315) กล่าวว่าไว้ว่า งานขององค์กรจะสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญที่สุด นั่นคือ ความสุขของคนในองค์กร เพราะฉะนั้นการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้การทำงานเกิดความราบรื่น

ละอองทิพย์ บุญเกียรติ (2556 : 32) กล่าวว่าไว้ว่า ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ การสร้างความสุขในที่ทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการรังสรรค์ทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน และสภาพแวดล้อม ลดความขัดแย้งในองค์กร ความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงให้พฤติกรรมคนปรับเปลี่ยนและพัฒนาในแนวโน้มที่ดีขึ้น

เมอเชอสมิธ (Messersmith. 2011 : 105) กล่าวว่าไว้ว่า ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ คนทำงานที่มีความสุขและองค์กรที่มีความสุขไม่เพียงแต่จะสร้างแวดล้อมในสถานที่ทำงานในเชิงบวกมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนก

การลงทุนในกระบวนการคัดเลือกการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูลค่าตอบแทน และการบริหารผลงานอาจส่งผลดีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอีกด้วย

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น การพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการองค์กรให้มีกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความสุขในการทำงาน เพื่อส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นและดำเนินไปอย่างราบรื่น

ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข

องค์กรแห่งความสุข คือ แนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข มีความผูกพัน และมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม

ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ (2565 : 2) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) สร้างได้ ต้องเริ่มจาก ผู้นำองค์กรสูงสุดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ต้องเป็น กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และมียุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน การสร้างความสุขในที่ทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการรังสรรค์ทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน และสภาพแวดล้อมลดความขัดแย้งในองค์กรความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงานเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงให้พฤติกรรมคนปรับเปลี่ยนและพัฒนาในแนวโน้มที่ดีขึ้น หากองค์กรใดปล่อยปละละเลยไม่ให้ความสำคัญ ดันเค้าแห่งความเสื่อมถอยขององค์กรนั้นย่อมปรากฏขึ้นอย่างแน่นอน เนื่องจากคนทำงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความสุขในการทำงาน ในที่สุดองค์กรนั้นก็ล่มสลาย

มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (ม.ส.ท.) (2564 : 1) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรแห่งความสุขเป็นสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานและผู้บริหารร่วมมือกันเพื่อพัฒนากระบวนการของการปกป้องและสนับสนุนสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคน ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งเป็นสิ่งใกล้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ปลอดภัยและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน การดูแลสุขภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ แนวปฏิบัติ การดูแลสุขภาพของพนักงานในองค์กรให้เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี ทั้งข้อมูลข่าวสาร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของชุมชนกับองค์กร โดยล้วนมีความเกี่ยวเนื่องกัน

ก้านทอง นุหว่า (2560 : 168) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวทางที่หลากหลาย การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาทุนมนุษย์เหล่านั้นไว้กับองค์กร ที่จะสร้างความแตกต่าง และคุณค่าให้กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างยิ่ง บทความนี้ได้ทบทวนความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งความสุข พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรแห่งความสุข หรือ Healthy Workplace ควรต้องเริ่มต้นจากพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก โดยองค์กรจะเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่ร่ายรอบให้เอื้อต่อความสุข ก่อนขยายอิทธิพลของความสุขในวงกว้างออกไป สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความร่วมมือของทุกคนที่จะสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน จึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขได้ โดยมีกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข คือ การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงาน และชุมชนให้เอื้อต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญ แสดงภาวะผู้นำและสร้างความเชื่อมั่น และการที่ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นคือ การที่ทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มแรก และมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน ขณะที่การนำแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมาใช้สำหรับประเทศไทยของภาคเอกชน และภาครัฐมีความคล้ายคลึงกันในส่วนของกลุ่มความสุขของตนเอง และความสุขของครอบครัว มีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างในส่วนของกลุ่มความสุขขององค์กร โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุข

ปรมต วรรณบวร (2560 : 27) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ เป็นการจัดการองค์กรสมัยใหม่ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้านคือ

1. ด้านร่างกาย ได้แก่ การประกอบสัมมาชีพ ความปลอดภัยในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน
2. จิตใจ ได้แก่ ความมีสติ ความสงบ ความงาม และความดี ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา
3. สังคม ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร การสร้างสังคมยุติธรรม และสร้างสังคมสันติสุข มีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากร คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีอิสระได้รับความไว้วางใจในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่

ประกอบกับการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น

จากความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ ดังกล่าวข้างต้น จึงมีข้อสรุปได้ว่าการมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการรังสรรค์ทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน และสภาพแวดล้อมลดความขัดแย้งในองค์กรความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในด้านนี้ด้วย ในการนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข

การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งมีนักวิชาการอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2560 : 17-18) ได้อธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข ในการบริหารจัดการความสุขในองค์กร (Happy Management) โดยการใช้โมเดลเป็น อยู่ คือ ดังนี้ด้านเป็น ได้แก่

- 1) การเป็นตัวตนที่แท้จริง
- 2) เป็นสุขทางใจ
- 3) เป็นคนได้เต็มศักยภาพ
- 4) เป็นคนที่ครอบคลุม สังคม ชุมชนพอใจ ประกอบด้วย อยู่ดีกินดี อยู่อย่างมีความกระตือรือร้น การอยู่ในองค์กรที่มีผู้นำที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี การอยู่ในตำแหน่งและอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ มีผลงานขององค์กร เป็นความหวังขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560 : 20-29) กำหนดแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ (HAPPY 8) ดังนี้

1. Happy Body มีสุขภาพดี การมีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจที่ดี การบริหารจัดการจิตใจให้รู้จักปล่อยวาง รู้จักใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสม ชีวิตมีคุณภาพที่ดีต้องมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมรอบด้าน

2. Happy Heart ความมีน้ำใจ การนึกถึงผู้อื่น การเอื้ออาทร รู้จักแบ่งปันสิ่งดีๆ ให้กับผู้อื่น โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

3. Happy Relax การหาวิธีการผ่อนคลายทั้งร่างกายและจิตใจให้มีความสุข ส่งผลต่อสุขภาพที่แข็งแรง ไม่มีโรคภัย สร้างความสมดุลให้กับชีวิต

4. Happy Brain การฝึกหาความรู้อยู่เสมอ การพัฒนาตนเองในการหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. Happy Soul การดำรงตนอยู่ในคุณธรรม หิริ โอตตัปปะ ซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานของสังคม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีศีลธรรมในการดำรงตน มีความเอื้ออาทรกันในเรื่องงานจะช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในองค์กร

6. Happy Money การบริหารจัดการการใช้เงินอย่างเหมาะสม รู้จักการประมาณตนเอง ในการใช้จ่ายอย่างพอดี ไม่ขวนขวายเกินกำลังจะทำให้ชีวิตมีความสุข

7. Happy Family การสร้างความสุขให้กับครอบครัว เป็นพื้นฐานของความสุขในชีวิต หากมีพื้นฐานครอบครัวที่ดี จิตใจก็ดีตาม เปรียบเสมือนภูมิคุ้มกันสร้างกำลังในการทำงานและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

8. Happy Society การปฏิบัติตนให้อยู่ในสังคมที่ดี การเลือกสังคมส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของคนเรา สังคมช่วยสอน ชัดเจน พฤติกรรมให้คนได้ สังคมดี สิ่งแวดล้อมดี ส่งผลให้คนคิดดี มีความสุข

จากแนวคิด ความสุขพื้นฐาน 8 ประการ (HAPPY 8) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการชีวิตได้อย่างมีความสุขอย่างยั่งยืน สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม มีน้ำใจ มีความเป็นธรรมในการช่วยเหลือผู้อื่น อีกทั้งมีทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นความสุขที่แท้จริงในชีวิต

อุมววรรณ วาทกิจ (2560 : 128-129) ได้กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข มีองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขในมุมมองของบุคลากร ได้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. สุขด้วยการจัดการ (M : Management) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่การมีผลตอบแทนที่เหมาะสมการให้รางวัลยกย่องการประเมินผลงานเป็นที่ยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2. สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P : Process) ประกอบด้วย 9 ปัจจัย คือ การสร้างสุขในองค์กรโดยมีการกำหนด วางแผน ผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีการจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี การมีช่องทางการติดต่อที่ชัดเจน มีการประเมินการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีสวัสดิการที่ดี การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. สุขด้วยผลลัพธ์ขององค์กร(R : Result) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของผลผลิต บุคลากรขาดงานน้อยลงระดับความเครียดของบุคลากรลดลง บุคลากรให้บริการด้วยความสุข

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (HappyWorkplace Center. 2015 : 105-108) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข ได้พัฒนาดัชนีสุขภาวะองค์กรเรียกว่า MapHR โดยแบ่งเป็น 5 มิติได้แก่

มิติที่ 1 สุขด้วยการจัดการ (M : Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ ผลตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

มิติที่ 2 สุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (A : Atmosphere & Environment) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน มีความปลอดภัย

มิติที่ 3 สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข (P : Process) การกำหนดนโยบายการสร้างความสุขให้กับคนในองค์กร ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

มิติที่ 4 สุขด้วยสุขภาพกายและสุขภาพใจ (H : Health) เมื่อคนปฏิบัติงานมีความจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 5 สุขด้วยผลลัพธ์องค์กร (R : Result) การเป็นองค์กรแห่งความสุข จะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนีสุขภาวะองค์กรทั้ง 5 มิตินี้จะเป็นตัวสะท้อนนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานอันนำไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” นั่นเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขดังกล่าวข้างต้น จึงมีข้อสรุปได้ว่า การบริหารจัดการในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นตัวสะท้อนทิศทางการดำเนินงานของผู้บริหารในการวางแผนนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานอันนำไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” นั่นเอง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทบาทผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางกลยุทธ์ และสร้างบรรยากาศภายในองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายบทบาทผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

ก้านทอง บุหระ (2560 : 173) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ศึกษาขอบข่ายงานแต่ละงานในองค์กร โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นแต่ละตำแหน่ง และปริมาณงานที่สาขงานรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนต่อผู้จัดการสาขางานส่งเสริมต่อการสร้างความสุขในการทำงาน เช่น งานที่มีอิสระ ทำหาย และบุคลากรสามารถมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองอีกทั้งปริมาณงานที่มีความเหมาะสมกับชั่วโมงการทำงาน ไม่ต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อให้บุคลากรมีความสมดุลในการใช้ชีวิต

2. การสรรหาและคัดเลือก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะค้นหาวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ผู้สมัครได้แสดงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ได้รับการสรรหา และคัดเลือกนั้นเป็นผู้ที่มีสุขภาวะที่ดี

3. การบรรจุแต่งตั้งปฐมนิเทศและทดลองงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างความประทับใจและมิตรไมตรีที่ดีตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยเป็นผู้นำการประเมินผลที่เป็นระบบ มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร การสร้างการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย และการปลดออก รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และตัวบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การบริหารค่าตอบแทน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ประสานในการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรให้เกิดความเป็นธรรม และสนับสนุนให้การบริหารค่าตอบแทนเป็นไป

ตามระยะเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาสร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

6. การฝึกอบรม/พัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รวบรวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อจัดหลักสูตรที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น และการกำหนดเรื่องฝึกอบรมนั้นจะเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนา ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ทำให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้นตามที่ต้องการ องค์กรจะส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากรที่ความสามารถของตนได้รับการเติมเต็ม และองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพมาร่วมงาน

7. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพ

7.1 การตรวจสุขภาพประจำปี การนัดหมายบุคลากรทางการแพทย์และสถานพยาบาล การกระตุ้นให้บุคลากร ได้เข้ารับการตรวจสุขภาพเป็นประจำ การส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงาน ใส่ใจดูแล และรักษาสุขภาพของตน รวมทั้งการปฏิบัติตนตามคำแนะนำของแพทย์

7.2 การจัดหาเครื่องมือ จัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อสุขภาพที่ดีในการทำงาน

7.3 การเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายและการเล่นกีฬา รวมทั้งการส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมกันออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำ

8. แรงงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ได้แก่

8.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ในการสร้างความรัก ความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

8.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการรับรู้ในการที่องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข ใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ชัดเจน และมีลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทาง (two-way communication) โดยการจัดการประชุมหารือกัน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และรับรู้ได้ถึงความจริงใจในการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฒิวัตรชัยแก้ว (2561 : 19) กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ในการให้ความสำคัญทั้งผลงานและความสุขของบุคลากร และจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคลากร องค์กรและสังคม ประกอบด้วย

1. คนทำงานมีความสุข บุคลากรสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม เป้าหมายสูงสุดของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขคือ บุคลากรสามารถสมดุลชีวิตผ่านโลกทั้ง 3 โลกของตัวเองได้โลกความสุขของตนเอง โลกความสุขของครอบครัว และโลกความสุขขององค์กร สังคม รวมถึงพนักงานมีศักยภาพสูง และมีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

2. ที่ทำงานน่าอยู่ คือ บุคลากรรู้สึกที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่ 2 มีความรักความสามัคคีในองค์กร ที่ทำงานน่าอยู่ประกอบด้วยความอบอุ่นของบ้าน คนในองค์กรและคนในองค์กร และความสุข ลักษณะของที่ทำงานน่าอยู่ ประกอบด้วย เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกันและเป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน

3. ชุมชนสมานฉันท์ ความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง เกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

บุรินทร์ เทพสาร และ อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2560 : 88) กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข มี 3 แนวทาง ประกอบด้วย

1. แนวทางด้านผู้นำองค์กร ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ ด้านองค์กรแห่งความสุข การกำหนดนโยบายด้านองค์กรแห่งความสุขที่ชัดเจน

2. แนวทางด้านการจัดตั้งหน่วยงานด้านองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ การประชาสัมพันธ์เรื่ององค์กรแห่งความสุขในองค์กร การสำรวจความต้องการเรื่ององค์กรแห่งความสุขของบุคลากร การสนับสนุนการดำเนินโครงการด้านองค์กรแห่งความสุข

3. แนวทางด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ การให้บุคลากรกำหนดวิธีการเป็นองค์กรแห่งความสุข การให้บุคลากรมีกิจกรรมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่ององค์กรแห่งความสุข ทั้งนี้แล้วแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุขต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ด้วย นอกจากนี้ การสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นไม่ได้มีเพียงแค่แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือไม่ได้มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงแค่วิธีการเดียว (No one best way) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละองค์กร

จากทฤษฎีต่าง ๆ ของบทบาทผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข สามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสมัยใหม่กระบวนที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย คือบุคลากรสามารถจัดสมดุลความสุขในชีวิตได้อย่างเหมาะสม ได้แก่

ความสุขของตนเอง ความสุขของครอบครัว และความสุขขององค์กร สังคม เป็นอีกเครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ตาราง 1 การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุข

นักวิชาการ แนวความคิด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม	ร้อยละ
1. ความสุขของคนในองค์กร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11	84.62
2. สนุกกับสิ่งที่ตัวเองทำเกิด ความภูมิใจ	✓												✓	2	15.38
3. เห็นคุณค่าของงาน	✓			✓										2	15.38
4. ผู้บริหารกับ องค์กรแห่ง ความสุข	✓			✓							✓		✓	4	30.77
5. ความ ปลอดภัย และ ความเป็นอยู่ของ พนักงานทุกคน		✓			✓									2	15.38
6. ความ ปลอดภัย และ ความเป็นอยู่ของ พนักงานทุกคน	✓				✓						✓			3	23.07

ตาราง 1 (ต่อ)

นักศึกษาการ แนวความคิด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม	ร้อยละ
7. การดูแล สภาพแวดล้อม ทางสังคม จิตวิทยาในการ ทำงาน					✓	✓					✓			4	30.77
8. ร่างกาย	✓						✓		✓					3	23.07
9. จิตใจ							✓			✓				2	15.38
10. สังคม							✓						✓	2	15.38
11. ปัญญา						✓					✓			2	15.38
12. สุขด้วยการ จัดการ(M: management)			✓							✓	✓			3	23.07
13. สุขด้วย กระบวนการ สร้างสุข (P:Process)		✓		✓								✓		3	23.07
14. สุขด้วย ผลลัพธ์ของ องค์กร (R:Result)					✓						✓			2	15.38
15.ความรักใน การทำงาน	✓			✓									✓	3	23.07
16. การเป็นที่ ยอมรับ								✓	✓			✓		3	23.07

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ แนวความคิด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	รวม	ร้อยละ
17. การวิเคราะห์ งาน					✓							✓		2	15.38
18. การสรรหา และคัดเลือก					✓							✓		2	15.38
19. สวัสดิการ และสิทธิ ประโยชน์					✓							✓		2	15.38
20.สัมพันธภาพ ระหว่าง ผู้ร่วมงาน					✓							✓		2	15.38
21. Happy Money ใช้เงิน เป็น						✓			✓		✓			3	23.07
22. Happy Body มีสุขภาพดี			✓						✓		✓			3	23.07
23. Happy Family ความสุข ของครอบครัว									✓		✓			2	15.38

หมายเหตุ

[1] กอปรลาก อภัยศักดิ์ (2563 : 315), [2] ละอองทิพย์ บุญเกียรติ (2556 : 32), [3] เมอเชอสมิธ (Messersmith, 2011 : 105), [4] ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ (2565 : 2), [5] มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (2564 : 1), [6] ก้านทอง บุหระ (2560 : 168), [7] ปรมต วรรณบวร (2560 : 27) , [8] จุฑามาศ แก้วพิจิตร (2560 : 17-18) , [9] สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560 : 20-29),

[10] อุมววรรณ วาทกิจ (2560 : 128-129), [11] ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (2558 : 105-108), [12] ก้านทอง บุหระ (2560 : 173), [13] ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว (2561 : 19)

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์หลักการเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของนักวิชาการพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขมี 23 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีความถี่สูงจำนวน 4-11 ความถี่ คือ 1) ความสุขของคนในองค์กร 2) ผู้นำองค์กรสูงสุดองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) และ 3) การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน ดังนั้น การศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 3 ตัวแปร คือ 1) ความสุขของคนในองค์กร 2) ผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุข และ 3) การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน มาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสุขของคนในองค์กร

ความสุขของคนในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักหลายปัจจัย ความสุขของคนในองค์กร ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการใช้ความสุขของคนในองค์กร ไว้ดังนี้

กอปรลาภ อภัยภักดี (2563 : 315) กล่าวว่าไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีผลมาจากความสุขของคนในองค์กรก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยแรก ที่องค์กรต้องคำนึงถึง เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการงานดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อคนในองค์กรมีความสุข สนุกกับสิ่งที่ตัวเอง ทำเกิดความภูมิใจและเห็นคุณค่าของงานก็ยิ่งช่วยกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อ เมื่อนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจะเห็นได้ชัดเจนทันที

ละอองทิพย์ บุญเกียรติ (2556 : 32) กล่าวว่าไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ การสร้างความสุขในที่ทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการรังสรรค์ทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน และสภาพแวดล้อม ลดความขัดแย้งในองค์กร ความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงานเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงให้พฤติกรรมคนปรับเปลี่ยนและพัฒนาในแนวโน้มที่ดีขึ้น

เมอเชอสมิธ (Messersmith, 2011 : 105) กล่าวว่าไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ คนทำงานที่มีความสุขและองค์กรที่มีความสุขไม่เพียงแต่จะสร้างแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ในเชิงบวกมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนก การลงทุน

ในกระบวนการคัดเลือกการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูลค่าตอบแทน และการบริหารผลงาน อาจส่งผลดีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอีกด้วย

มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (ม.ส.ท.) (2564 : 1) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรแห่งความสุขเป็นสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานและผู้บริหารร่วมมือกันเพื่อพัฒนากระบวนการของการปกป้องและสนับสนุนสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคน ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งเป็นสิ่งใกล้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งอำนวยความสะดวก ปลอดภัยและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน การดูแลสุขภาพแวดล้อมทางสังคม จิตวิทยาในการทำงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ แนวปฏิบัติ การดูแลสุขภาพของพนักงานในองค์กรให้เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี ทั้งข้อมูลข่าวสาร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของชุมชนกับองค์กรโดยล้วนมีความเกี่ยวเนื่องกัน

ก้านทอง บุหระ (2560 : 168) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวทางที่หลากหลาย การสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยชำระรักษาทุนมนุษย์เหล่านั้นไว้กับองค์กร ที่จะสร้างความแตกต่าง และคุณค่าให้กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างยิ่ง บทความนี้ได้ทบทวนความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งความสุข พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรแห่งความสุขควรต้องเริ่มต้นจากพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก โดยองค์กรจะเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่รายรอบให้เอื้อต่อความสุขก่อนขยายอิทธิพลของความสุขในวงกว้างออกไป สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความร่วมมือของทุกคนที่จะสร้างองค์กรแห่งความสุขร่วมกัน จึงทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขได้ โดยมีกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข คือ การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงาน และชุมชนให้เอื้อต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญ แสดงภาวะผู้นำและสร้างความเชื่อมั่น และการที่ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปรมต วรรณบวร (2560 : 27) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ เป็นการจัดการองค์กรสมัยใหม่ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้านคือ

1. ร่างกาย ได้แก่ การประกอบสัมมาชีพ ปลอดภัยในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานมีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน
2. จิตใจ ได้แก่ ความมีสติ ความสงบ ความงาม และความดี ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3. สังคม ได้แก่ สังคมสัมพันธ์ มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กร การสร้างสังคม ยุติธรรม และสร้างสังคมสันติสุขมีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากร คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีอิสระได้รับความไว้วางใจในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ประกอบกับการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น

จุฬามาศ แก้วพิจิตร (2560 : 17-18) ได้อธิบายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข ในการบริหารจัดการความสุขในองค์กร (Happy management) โดยการใช้โมเดล

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2560 : 20-29) ได้สร้างแนวทางการสร้างสุขในที่ทำงานขึ้น เป็นความสุขพื้นฐาน 8 ประการ (HAPPY 8) ในการบริหารจัดการชีวิต ให้มีความสุขอย่างยั่งยืน สร้างทัศนคติบวกต่อมุมมองในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีต่อครอบครัว องค์กรและสังคม โดยมีความสุขที่แท้จริงบนพื้นฐานของความสุขแปดประการมีสมดุลของชีวิต เกิดผลเป็นบุคคลที่มีสุขภาพดีดูแลตนเอง ไม่เป็นภาระ แก่ใครมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม กตัญญู มีการเรียนรู้เป็นมืออาชีพในงานตนเอง รักและดูแลครอบครัว รัก และดูแลองค์กร สังคม

อุมาวรรณ วาทกิจ (2560 : 128-129) ได้กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข มีองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขในมุมมองของบุคลากร

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace Center. 2015 : 105-108) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุข ดัชนีสุขภาวะองค์กรทั้ง 5 มิติดังนี้เป็นตัวสะท้อนนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความสุขให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข” นั่นเอง

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2561 : 19) กล่าวว่าบทบาทผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ในการให้ความสำคัญทั้งผลงานและความสุขของบุคลากร และจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคลากร องค์กรและสังคม

สรุปได้ว่า ความสุขของคนในองค์กร หมายถึง ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสุขในการทำงาน สนุกกับสิ่งที่ตัวเองทำและมีความเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง เกิดความภาคภูมิใจเห็นคุณค่าของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ช่วยกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อและมีประสิทธิภาพ ได้รับความไว้วางใจในการทำงาน

การมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ความขัดแย้ง ความตึงเครียด จากการทำงานน้อย มีการประนีประนอม ความยุติธรรมทัศนคติ และพฤติกรรมคนปรับเปลี่ยน มีแนวโน้มที่ดีขึ้น การได้รับการปกป้อง สนับสนุนสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษา

2) ผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุข

ผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุข เป็นบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร นำพาคนในองค์กรให้มีความสุขจากการปฏิบัติงาน ในการสร้างกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และมียุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุข ไว้ดังนี้

กอบปรภท อภัยภักดี (2563 : 315) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนำไปสู่ความสุขในการทำงาน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีผลมาจากความสุขของคนในองค์กรก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยแรกที่องค์กรต้องคำนึงถึง เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งความสุขจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการงานดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อคนในองค์กรมีความสุข สนุกกับสิ่งที่ตัวเองทำเกิดความภูมิใจและเห็นคุณค่าของงานก็ยิ่งช่วยกันขับเคลื่อนงานขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อ เมื่อนั้นประสิทธิภาพขององค์กรจะเห็นได้ชัดทันที

ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ (2565 : 2) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรแห่งความสุขสร้างได้ ต้องเริ่มจากผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุขต้องเป็น กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและมียุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การสร้างความสุขในที่ทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace Center. 2015 : 105-108) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กร เน้นดูแลปัจจัยพื้นฐานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์และผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ผลการของการเป็นองค์กรแห่งความสุขจะส่งผลต่อบุคลากรและองค์กรโดยรวม

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2561 : 19) กล่าวว่า คนทำงานมีความสุข บุคลากรสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และ

เอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม เป้าหมายสูงสุดของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขคือ บุคลากรสามารถสมดุลชีวิตผ่านโลกทั้ง 3 โลกของตัวเองได้โลกความสุขของตนเอง โลกความสุขของครอบครัว และโลกความสุขขององค์กร/สังคม รวมถึงพนักงานมีศักยภาพสูงและมีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารกับองค์กรแห่งความสุข หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสุขในการทำงาน การดำเนินงานของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีศีลธรรมอันดีงาม มีความเอื้ออาทรต่อตนเอง และสังคม สร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีเป้าหมายและมียุทธศาสตร์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีความสามารถและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาสถานศึกษาไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน คู่มือปัจจัยพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นศักยภาพการทำงานโดยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี และผูกพันต่อองค์กร ใส่ใจสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความสุขให้บุคลากรในสถานศึกษา

3) การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน

การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินในการทำงานว่ามีความปลอดภัยมากแค่ไหน จะส่งผลในคนปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงานไว้ ดังนี้

มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (ม.ส.ท.) (2564 : 1) กล่าวว่า ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งเป็นสิ่งใกล้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน

ก้านทอง บุหระ (2560 : 168) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร รวมถึงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพ

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace Center, 2015 : 105-108) กล่าวว่า ความสุขด้วยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อม ที่มีความเหมาะสมปลอดภัย เอื้อต่อการทำงาน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2561 : 19) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง เกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การดูแลสภาพแวดล้อมทางสังคมจิตวิทยาในการทำงาน หมายถึง ครูและบุคลากรได้รับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ความปลอดภัย และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน รวมถึงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีการอำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพ จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสม ปลอดภัย เอื้อต่อการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 1051/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ใน 6 อำเภอของจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ มีข้อมูลโรงเรียนในสังกัด 106 แห่ง จำแนกเป็น สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 81 แห่ง และสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น (โรงเรียนขยายโอกาสฯ) จำนวน 25 แห่ง จำนวนครู 1,141 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2, 2567 : 18) รายละเอียดดังตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 2 ข้อมูลโรงเรียน ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567

ที่	อำเภอ	จำนวนครู
1	ขลุง	187
2	แหลมสิงห์	105
3	มะขาม	110
4	โป่งน้ำร้อน	314
5	สอยดาว	315
6	เขาคิชฌกูฏ	110
รวม		1,141

ที่มา : สรุปโดยผู้วิจัย

2. ทิศทางการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาในสถานการณ์โควิดโดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของของบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจัดให้มีการเรียนการสอนในหลากหลายรูปแบบตามบริบทของโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“องค์กรคุณภาพ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในศตวรรษที่ 21”

องค์กรคุณภาพ หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสำนักงาน กระจายอำนาจให้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มีกลไกในการตรวจสอบ และรับผิดชอบต่อท้องถิ่น

น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ธรรมาภิบาลบนฐานข้อมูลที่ต้องการและเป็นปัจจุบัน เพื่อการบรรลุการพัฒนาเป้าหมายที่ยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การปรับสมดุลการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข พร้อมสำหรับวิถีชีวิตใหม่ในศตวรรษที่ 21

คำนิยามหลัก

จิตบริการ ประสานใจ โปร่งใส เป็นธรรม

อัตลักษณ์

C	=	Capacity of service mind (จิตบริการ)
H	=	Harmony (ประสานใจ)
A	=	Accessibility (โปร่งใส)
N	=	Naturing equity (เป็นธรรม)
2	=	Knowledge and Moral (ความรู้คู่คุณธรรม)

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในศตวรรษที่ 21
2. ผู้เรียนมีความปลอดภัย และโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
3. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณลักษณะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. องค์การบริหารจัดการเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

พันธกิจ

1. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในศตวรรษที่ 21
2. สร้างความปลอดภัย โอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา
3. เสริมสร้างคุณลักษณะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 หมวด 2 มาตรา 10 ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพ ให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษา โดยรัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับที่อย่างมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 1051/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 และ มาตรา 37 แห่งระเบียบบริหารราชการ และการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มี เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งจังหวัดจันทบุรีแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น (เฉพาะโรงเรียนขยายโอกาส) จำนวน 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่ การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยภาครัฐ เอกชนและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 มีการแบ่งส่วนราชการ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มอำนาจการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการ
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร
- 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.6 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่ การศึกษา
- 1.7 ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 1.8 ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่มีใช้ งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
- 1.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 มีหน้าที่ในการจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและ แจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผล การปฏิบัติตามนโยบายและแผน

2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล

3.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา

3.3 ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

3.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร

3.5 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

4.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

4.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

4.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์

4.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

5.3 วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ข้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.4 ศึกษา วิเคราะห์ และดำ เนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.5 จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

5.6 จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

5.7 ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

5.8 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

5.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง

6.2 ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน

6.3 ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตามมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณ

6.4 ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา

6.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย ภายในประเทศหรือ ต่างประเทศ

6.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครู และบุคลากร ทางการศึกษา

6.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียน

7.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัด และการ ประเมินผลการศึกษา

7.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้ง ประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

7.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

7.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การนิเทศทางการศึกษา

7.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศ การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

7.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 ศึกษาวิเคราะห์ ส่งเสริม สสนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา

8.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

8.3 ส่งเสริม สสนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

8.4 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา

8.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

8.6 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

8.7 ส่งเสริม สสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

8.8 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาคาการ ใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

8.9 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

8.10 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

8.11 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.12 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

8.13 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ ที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

9.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบ ระบบการดูแลทรัพย์สิน

9.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการ ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

9.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง

9.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

9.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

10. กลุ่มกฎหมายและคดี ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

10.1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย

10.2 ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน

10.3 ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย

10.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์

10.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องทุกข์

10.6 ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

10.7 ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ของรัฐ

10.8 ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

10.9 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางาน กฎหมาย และงานคดีของรัฐ

10.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความสุขเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู จึงได้นำมาปรับ และประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงานและวางแผนพัฒนาการศึกษา จึงต้องดำเนินการพัฒนาครู

บุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะ ความรู้ ระบบที่สามารถประยุกต์ใช้ให้การบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

เมอเซอร์สมิธ (Messersmith, 2011 : 105-107) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข คนทำงานที่มีความสุขและองค์กรที่มีความสุขไม่เพียงแต่จะสร้างแวดล้อมในสถานที่ทำงานในเชิงบวกมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนก การลงทุนในกระบวนการคัดเลือกการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูล ค่าตอบแทน และการบริหารผลงานอาจส่งผลดีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอีกด้วย

เบอร์ตัน (Burton, 2010 : 258-295) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรควรพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข สร้างจริยธรรมในการบริหารงานและส่งเสริมสิทธิของพนักงาน เนื่องจากหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้พนักงานเครียด องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ แนวโน้มของการบริหารงานยังพยายามลดความเลื่อมล้ำต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมความเท่าเทียมกันของผู้ชายและผู้หญิง และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากในระยะยาว ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสุขภาพ (ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและความพึงพอใจในการทำงาน) และความปลอดภัยของพนักงาน

เมอร์รี่ (Murry, 1996 : 15-17) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำนำไปประพฤติดิปฏิบัติในโรงเรียนซึ่งพบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารจะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุม อันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหาร

แครร์รอลล์ (Carroll, 1992 : 54) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียน คือ คุณธรรมของผู้บริหาร และครู ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน จิตวิทยา การตัดสินใจ การแสดงออก ความสามัคคีปรองดอง สถานภาพของครู ภาวะเศรษฐกิจของครู กิจกรรมการบริหารงานของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชนและการสนับสนุนจากชุมชน

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่าการบริหารของผู้บริหาร สามารถใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมที่มีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารเป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุข

งานวิจัยในประเทศ

ศราวุฒิ อินคา และวันทนา อมตารียกุล (2565 : 83-84) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย 2) หาแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งความสุขอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การหาแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนส่งเสริมการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง สนับสนุนสื่อวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล เลี่ยงละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร สร้างบรรยากาศที่ทำงานให้น่าอยู่ ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ปรีกษา ให้คำแนะนำเรื่องการใช้ชีวิต ให้ความสำคัญกับสมาชิกในครอบครัวของบุคลากรให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการวางแผนการใช้จ่ายและแสวงหารายได้ด้วยการประกอบอาชีพเสริม ใช้ชีวิตตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (ออด ทุมปาโล) และคณะ (2563 : 103-104) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรม ด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลสำคัญ จำนวน 24 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 3 เสนอการพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรม โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน ข้อแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) หลักการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 2) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น 4 ประการ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 3) พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจสำหรับผู้บริหาร 4 ประการ ได้แก่ เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง องค์ประกอบที่ 2 จุดมุ่งหมาย องค์ประกอบที่ 3 ระบบการดำเนินการ และ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบูรณาการ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษากับหลักพรหมวิหารธรรม โดยสรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย คือ CBS

โสมจิราวดี จำปาสิทธิ์ และคณะ (2563 : 85-90) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 และ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 ครั้วเรือน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.961 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58) ส่วนด้านเมตตา (ความรัก) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 3.97) 2) ผลการเปรียบเทียบ การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ ต่อเดือน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.59) คือการบริหารให้เกิด ความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและประชาชนเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยดังญาติเมื่อมีปัญหาและให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีและปฏิบัติต่อประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ปรุต์ บุญศรีตัน และพระสุชาติ วรปญโญ (2561 : 45-52) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการพัฒนาสังคมบ้านหันเทา ตำบลปะโค อำเภอกุดจับ จังหวัดอุดรธานี การวิจัยนี้

มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดการพัฒนาสังคม และพรหมวิหาร 4 ในพระพุทธศาสนาเถรวาท 2) ศึกษาแนวคิดการพัฒนาสังคมของชาวบ้านหันเทา ตำบลปะโค อำเภอกุดจับ จังหวัดอุดรธานี 3) การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการชุมชนบ้านหันเทา ตำบลปะโค อำเภอกุดจับ จังหวัดอุดรธานี การวิจัยเชิงคุณภาพ (โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยพรรณนาวิธี จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสังคมต้องดำเนินไปพร้อมๆกัน 4 ทาง คือ กายภาพศีลธรรม จิตใจ และปัญญา โดยมีเป้าหมายการพัฒนาสังคม คือ เพื่อทำให้มนุษย์ได้รับประโยชน์และความสุขไปตามลำดับ จนกระทั่งบรรลุประโยชน์และความสุขสูงสุด คือนิพพาน ส่วนหลักการพัฒนาสังคมของชาวบ้านหันเทา คือ การทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้อยู่ในสัมมาทิฐิ ด้วยการปฏิบัติตามหลักอริยสัจ 4 จากนั้นจึงนำหลักธรรมดังกล่าวไปเผยแผ่เพื่อสร้างประโยชน์สุขสูงสุดแก่สังคม และมีหลักไตรสิกขา การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการพัฒนาสังคมของชาวบ้านหันเทา ได้โดย การให้การศึกษาที่ถูกต้องเพื่อสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในสังคม ประเด็นสำคัญ คือ การชี้ให้เห็นโทษของการขาดพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นเสมือนการนำเสนอปัญหา (ทุกข์) และสาเหตุของปัญหา (สมุทัย) จากนั้นจึงให้การศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของพรหมวิหาร 4 ซึ่งเปรียบเหมือนจุดหมายที่จะบรรลุถึง (นิโรธ) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะพ้นไปจากปัญหาและแสดงวิธีการปฏิบัติ (มรรค) คือ การทำให้คนในสังคมสามารถนำพรหมวิหาร 4 ไปเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตและกำหนดให้พรหมวิหาร 4 เป็นหลักแม่บทของการพัฒนาสังคม

นันทพร ทองเชื้อ และคณะ (2565 : 83-84) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 และเปรียบเทียบการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา 2) การเปรียบเทียบการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามพื้นที่จัดการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

อัสชาติ อาศิรกันต์ และจิรวัฒน์ วรณโรจน์ (2561 : 201-217) ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น การศึกษาครั้งนี้

มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ และเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 274 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t – test (Independent Samples t -test) ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษา การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านกรุณา รองลงมาคือ ด้านเมตตา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านอุเบกขา 2. ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่นจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านมุทิตาแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่าง

ลิขิตา เกลิมพลโยธิน และคณะ (2560 : 162-171) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อศึกษาแนวทางและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่าง 15 คน ได้แก่ ผู้นำและบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ผลการวิจัยพบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารมีความปรารถนาให้ครูทุกคนมีความสามัคคีกันในที่ทำงานโดยการให้ทำกิจกรรมร่วมกัน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถให้ตรงกับบุคคล รับฟังความคิดเห็นของครู สนับสนุนครูให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป และการวางตัวให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกรุณาผู้บริหารมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัยโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่ครูเมื่อมีปัญหา ให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่ครูทุกคน ด้านมุทิตาผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกภาคเรียนตามงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่ำเสมอ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความจริงใจ จัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้

รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของครู เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สร้างสัมพันธภาพอันดีงามแก่บุคลากรทุกคน ด้านอุเบกขา ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่การรับผิดชอบงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ยึดกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายของมหาวิทยาลัย

พระประกอบ ธีรจิตโต (คำพิมพ์) (2558 : 110-111) ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้) เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม 2) เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ที่มีเพศอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดด้าน ลำดับตามค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมูทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) รองลงมา คือ ด้านกรุณา (ความสงสาร) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเมตตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรที่มีเพศอายุและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ลำดับตามความสำคัญ คือ ผู้บริหารควรมีความมีเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขาการให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การพูดจาที่ทักทายให้ความเคารพ ความรักและปรารถนาดีต่อกัน ยินดีเมื่อเห็นคนอื่นได้ดีและผู้บริหารต้องแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ประสบความสำเร็จ 4) ผู้บริหารควรวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะสมกับฐานะวางตนเสมอต้น เสมอปลายไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ตัดสินปัญหาด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

นพรัตน์ ไวมภู และรพีพรรณ สุวรรณณัฐโชติ (2560 : 105, 110) ได้ศึกษาเรื่องวิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สิ่งสำคัญผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารเปรียบเสมือนกับคันเรือ ที่ต้องนำพาลูกเรือไปสู่ฝั่ง หรือถึงเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างสำเร็จ อีกทั้งผู้บริหารยังต้องมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมในการปกครองคน ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรตามสถานการณ์ให้มีความเหมาะสม นอกจากนั้นแล้วการบริหารคนในองค์กรนั้นก็สำคัญอยู่ไม่น้อย การให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ท้าทายอยู่ไม่น้อย ดังนั้น การครองคน จึงต้องนำหลักธรรมมาช่วยในการจัดการไม่ว่าจะเป็นในด้านของจิตใจ ความรู้สึก การเข้าถึงคน ในการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสม

พระสราวุธ สุขจิต (ปีละมะ) (2558 : 209-210) ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด วิจัยวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มี เพศ อายุ และระดับการศึกษา ต่างกัน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า 1) การประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ด้านเมตตา : ความรักความปรารถนาดี ด้านกรุณา : ความสงสารคิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ และด้านอุเบกขา : ความวางใจเป็นกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลสะอาดสมบูรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ลำดับตามความสำคัญผู้บริหารควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่และพร้อม

ที่จะให้บริการแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ผู้บริหารควรมีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาที่กำลังตกทุกข์ได้ยาก และให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ และให้การยกย่องชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารจัดการองค์กรควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านบุคลากรและระบบการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและบริการประชาชนอย่างรวดเร็วและสนองตอบความต้องการของประชาชนโดยบริหารอย่างโปร่งใส ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และควรมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้การบริหารงานของ อบต. และเสนอความเห็นต่าง ๆ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธวัชชัย ศรีวรชัย และคณะ (2561 : 71-72) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมูทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา บุคลากร ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์ บุคลากรมีความเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอลำดวน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับองค์การให้มาก ด้านกรุณา ผู้บริหารควร

ช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสม และตามโอกาสอันควร ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบเหมาะสมและตามโอกาสอันควร ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ธรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความสุขจะต้องศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของความเป็นองค์กรก่อน ผู้บริหารการศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนกับต้นเรือนำลูกเรือมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษานั้นควรมีหลักธรรมเพื่อใช้ในการครองคน ซึ่งหลักธรรมพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา นั้นเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องในการครองคนและเป็นหลักธรรมที่จดจำง่าย โดยผู้บริหารการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในสถานศึกษาของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี