



รูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานคร\*

A MODEL OF ENHANCING ORGANIZATIONAL LOYALTY BASED ON BUDDHISM OF  
TEACHERS IN SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

ภัค วรธนเตชินท์, ระวิง เรืองสังข์ และทองดี ศรีตระการ

Phak Worathanatechin, Rawing Ruangsanka and Thongdee Sriragarn

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Email: Thatthong53@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) พัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เสนอรูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัยค้ำจุน: ความเป็นธรรมในการพิจารณาขั้นเดือน ด้านจัดการ: การสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมากเกินไป ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา: มีการมอบหมายงานไม่ชัดเจน ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กร: มีการครอบงำความคิด ความตระหนักหรือการยอมรับวัฒนธรรมในองค์กร ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน: บุคลากรที่มีอายุมากมีประสบการณ์ในการทำงานย้ายไปหน่วยงานอื่น 2) การพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่าด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากตามลำดับ 3) ผลการเสนอรูปแบบการพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ส่วนประกอบของรูปแบบ 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กระบวนการสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของการสร้างความผูกพัน 2) ขั้นตอนการสร้างความผูกพัน 3) หลักพุทธธรรม 4) แนวทางการสร้างความผูกพัน และส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ

\* Received December 6, 2022; Revised December 13, 2022; Accepted December 20, 2022



**คำสำคัญ;** ความผูกพัน; พุทธธรรม; โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### ABSTRACT

This Article aimed to study 1) to study the problem in relation to organizational loyalty of teachers in schools under Bangkok Metropolitan's administration; 2) to develop a model for enhancing organizational loyalty by using Buddhist principles to the teacher affiliated with Bangkok Metropolitan's administration. 3) to propose a model for enhancing personnel's loyalty according to Buddhist principles for the teachers affiliated with Bangkok Metropolitan's administration. The results of the study were found that 1) Supporting factors contributing to the problem of teacher's loyalty were: the fairness in considering teacher's compensation/salary. In the aspect of management/administration: working environment, having too much workload in addition to teaching, In the aspect of relationship with supervisors: unclear assignments instruction from upper levels, cordiality/friendliness with subordinates, In the aspect of organizational culture: dominance of mindset, awareness or acceptance of corporate culture, In the aspect of normative engagement: movement of senior teachers with high work experience to other functions. 2) Enhancing teachers' loyalty in accordance with Buddhist principles for schools under the administration of Bangkok Metropolitan, as a whole, was at high level. When considering each aspect from high to low rating, it was found that in the aspect of Benefit, Accuracy, Appropriateness and Possibility are at high level respectively. 3) For schools affiliated with Bangkok Metropolis, the three components of the proposed model were as follows: Part 1 Introduction, consisting of 1) Principles 2) Objectives, Part 2 Loyalty Enhancing Process, consisting of 1) Components of Developing Organizational loyalty 2) Process of Developing Organizational loyalty 3) Principles of Buddha Dharma 4) Approaches to creating teacher's loyalty and Part 3 Conditions of success.

**Keywords;** Loyalty; Buddhist Dharma; Schools under Bangkok Metropolitan

### บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงประเทศต้องมีการพัฒนาต้องมีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้นมีการประเมินคุณภาพทางการศึกษาเพื่อวัดระดับทางการเรียนการสอนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยสร้างเสริมให้คน



ได้พัฒนาตนเองโดยสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะมีความสามารถมีคุณภาพ และมีประโยชน์ หรือประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และยกระดับขึ้นมาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นทัศนคติที่ค่อนข้างคงที่ และมีความมั่นคงเป็นระยะเวลานานซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยขึ้นกับสภาพการทำงานโดยองค์กรทางการศึกษาต้องคำนึงถึงการสร้างความผูกพัน เพราะบุคลากรสำคัญ และมีค่ามากที่สุดในการจัดการศึกษาต้องอาศัยบุคลากรเป็นผู้ถ่ายทอดเจตนา ทัศนคติ ความรู้ความสามารถ ขนบธรรมเนียม และประเพณีไปสู่เยาวชน โดยการบริหารบุคลากรทางการศึกษาเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความละเอียดอ่อนดูแลเอาใจใส่บุคลากรเสริมสร้างความมั่นคงความพึงพอใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขมีความจงรักภักดีผูกพันกับองค์กรกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่มีการปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายซึ่งภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดไว้ใน มาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับ หลายรูปแบบ ประกอบด้วย ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย ระดับอุดมศึกษา การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ

ปัจจุบันสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 437 โรงเรียน ในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และนักเรียนเรียนร่วม (เด็กพิเศษ) มีโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 430 โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้นมีจำนวน 109 โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 9 โรงเรียน เปิดสอนเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 จำนวน 6 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 121 โรงเรียน โดยปัญหาที่สำนักงานศึกษาประสบในปัจจุบันคือ การขาดแคลนครูในสาขาวิชาที่มีความสำคัญเนื่องจากครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดได้ขอโอนกลับไปยังภูมิลำเนาเดิมเป็นจำนวนมากจนทำให้อัตรากำลังครูขาดแคลน และไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนจนต้องมีการจัดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุข้าราชการครูเข้ามาต้องใช้จ่ายงบประมาณเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้การลาออกจากราชการก่อนกำหนดซึ่งปัญหาทั้งหมดเกิดมาจากข้าราชการครูกลุ่มดังกล่าวไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายการลาออก

หลักธรรมในพระพุทธศาสนา ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 ฆราวาสธรรม 4 อริยสัจ 4 เป็นต้น หลักธรรมข้างต้นเป็นหลักปฏิบัติ หรือการแสดงออกต่อกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันการแสดงออกนั้นผ่าน 3 ทาง กล่าวคือ ทางกาย ทางวาจา และทางใจ การแสดงออกดังกล่าวนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจต่อผู้อื่นถือเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ทางพระพุทธศาสนาเห็นความสำคัญของการสร้างความสามัคคี หรือความผูกพันให้เกิดขึ้นโดยส่งเสริมสนับสนุนความ



ผูกพัน หรือความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดีซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรนำหลักเหล่านี้มาเป็นนโยบายในการบริหารงานย่อมทำให้องค์กร หรือบุคลากรในองค์กรเกิดความรักสามัคคี

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาการสร้างควมผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง บริหาร ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการสร้างควมผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างควมผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเสนอรูปแบบการสร้างควมผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ความหมายของความผูกพันจากความหมายของความผูกพันจากนักวิชาหลากหลายที่ได้สรุปประเด็นได้ว่า การที่พนักงานทุ่มเททำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่โดยมีการแสดงออกถึงความผูกพันทั้งในด้านพฤติกรรม การนึกคิด และความรู้สึก อีกทั้งเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากรทำงาน มีความชอบที่จะเกี่ยวข้องอยู่กับงาน และพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนาและผลักดันให้บุคคลเต็มใจอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์องค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันอย่างเป็นทางการจะแสดงออกโดยการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางใจ หรือความรู้สึกผูกพัน หรือให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน

สรุปความหมายของความผูกพัน ได้แก่ การที่บุคคลมีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่อย่างแรงกล้าใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามโดยทำให้ตั้งใจทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะมีรายได้เพิ่ม หรืออิสระทางอาชีพก็ตาม หรืออาจจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กรจนทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะบุคคล และกลุ่มคนตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งก่อนให้เกิดความยินยอมทำตาม การยึดถือองค์กร และการซึ่มซับค่านิยมขององค์กร



#### หลักสังคหวัตถุ 4

##### ความหมายของสังคหวัตถุ 4

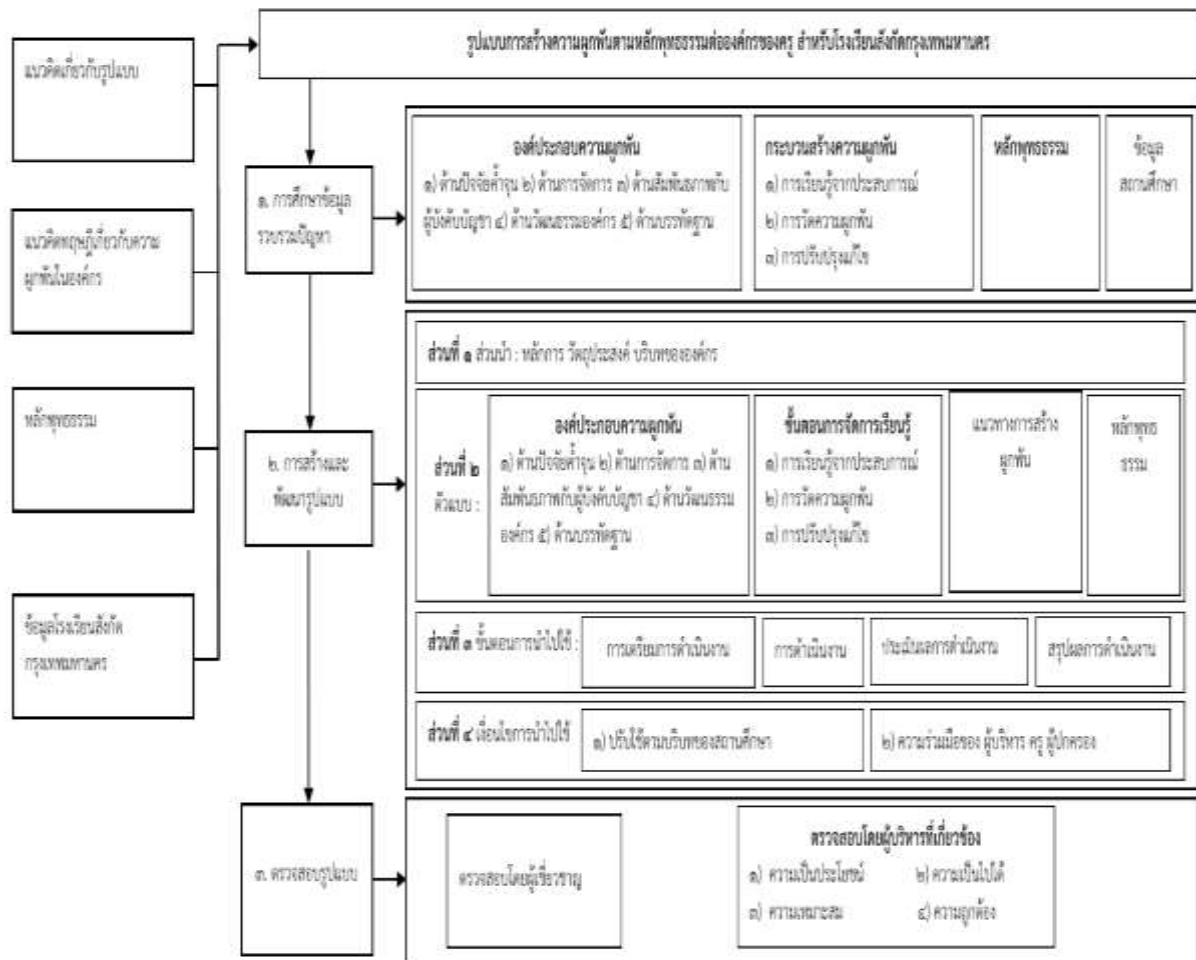
โดย กระทรวงศึกษาธิการได้สรุปความหมายของสังคหวัตถุ 4 ไว้ดังนี้ 1) ทาน การให้วัตถุสิ่งของ การเป็นคนใจกว้าง รู้จักเสียสละเพื่อแม่ เห็นใจคนอื่น การเฉลี่ยเจือจานต่อเพื่อนบ้านเพื่อนมนุษย์ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค หรือการเฉลี่ยแรงงานช่วยเหลือรวมถึงการที่บุคคลมีน้ำใจห่วงใยกันโดยให้กำลังใจเมื่อยามเจ็บป่วย หรืออยู่ในสภาพลำบาก ตลอดจนการให้สติเมื่อผู้อื่นกำลังดำเนินชีวิตที่ผิดประเภท 2) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยกย่อง องค์ประกอบของปิยวาจา มีดังนี้ 1) เป็นคำจริง คำสัตย์ ไม่ใช่คำที่ปั้นขึ้นโกหกหลอกลวง 2) เป็นคำอ่อนหวาน คือ ไพเราะทำให้ผู้ฟังเพลิดเพลิน สบายใจ ฟังง่าย ไม่รู้เบื่อ 3) เป็นคำพูดมีประโยชน์ คือ กล่าวแต่สิ่งดีมีสาระประโยชน์นำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ 4) เป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตา คือ พูดด้วยความหวังดีต่อกันปรารถนาความสุขความเจริญต่อกัน และกัน ไม่มีจิตมุ่งร้ายใด ๆ เลย พูดกันด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่พูดด้วยโทสะ 5) เป็นคำกล่าวถูกกาลเทศะ คือ กล่าวเหมาะสมกับเวลา 3) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมประเภท อตถจริยา มี 2 ลักษณะ คือ 1) เวยยาวัจจะ ขวนขวายช่วยเหลือให้งานสำเร็จ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านกำลังความคิด กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เช่น การช่วยเหลือกันในครอบครัวระหว่างพ่อแม่กับลูก ๆ การช่วยเหลือระหว่างญาติต่อญาติ เพื่อนต่อเพื่อน รวมทั้งเพื่อนบ้านต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมชาติต่อเพื่อนร่วมชาติ เพื่อนร่วมโลกต่อเพื่อนร่วมโลก 2) ธรรมสมาทปนา การชักนำในทางดีช่วยด้านสติปัญญา ความคิดแนะนำเรื่องการปรับปรุงด้านอาชีพ ความเป็นอยู่ต่าง ๆ ด้านสุขภาพร่างกายโดยเฉพาะคือการปลูกจิตสำนึกให้แต่ละคนรู้จักช่วยเหลือตัวเองและสังคมของตน 4) สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ การทำตนเสมอต้น เสมอปลายก็ดี ปฏิบัติสม่ำเสมอจนถึงขั้นบรรณในชนทั้งหลายก็ดีเสมอกันในสุข และทุกข์ โดยร่วมกันรู้ร่วมกันแก้ไขก็ดีตลอดถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคลเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

วัตถุ 4 เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การบริการในด้านต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ และให้เกิดการประทับใจทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงหลักธรรมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน 2) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ 3) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม 4) สมานัตตตา ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมกันแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์



### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี ได้แก่การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ สันทนากลุ่ม และตรวจสอบรูปแบบโดยการแจกแบบสอบถาม และนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสานวิธีโดยมีพื้นที่วิจัย คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัญหาของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยใช้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำรา บทความ วารสาร งานวิจัย เว็บไซต์ การวิเคราะห์เนื้อหา และศึกษาจากการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 390 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ



หาค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสัมพัทธ์แนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก โดยมีเครื่องมือ ได้แก่แบบสัมพัทธ์โครงสร้างมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการวิเคราะห์แบบสามเส้า

**ขั้นตอนที่ 2** พัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาয়กร่างรูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู และนำมาทำการสนทนากลุ่ม และนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยทำการปรับแก้ตามผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดที่สนทนากลุ่มทำการตรวจสอบความเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 3** ตรวจสอบรูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู ตามมาตรฐานการตรวจสอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องโดยการแจกแบบสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อการตรวจสอบรูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูโดยการแจกแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ทางสถิติ คือ หาค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** สภาพปัญหาการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของครู 1) ด้านปัจจัยค้ำจุน ความพอใจกับระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่มีความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมา คือ การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรไม่ใช่เรื่องยาก และลำบาก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก ความพอใจในความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ 2) ด้านการ องค์กรจัดให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมา คือองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองและมีความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรที่ส่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาที่ชี้แจงให้เข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จากภายนอก และภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ สามารถคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ท่านเห็นด้วยและยอมรับได้ 5) ด้านบรรทัดฐาน มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ ตนเองเป็นส่วนสำคัญกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานไม่มีความคิดที่จะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้จะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่าทำงานในองค์กรนี้นาน ๆ แล้วรู้สึกรักและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น





**วัตถุประสงค์ที่ 2** พบว่ารูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ตัวแบบกระบวนการ ส่วนที่ 3 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ การนำรูปแบบไปใช้ ทำการตรวจสอบใน 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับสูงที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้ในระดับมากตามลำดับ

**วัตถุประสงค์ที่ 3** ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กระบวนการสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของการสร้างความผูกพัน 2) ขั้นตอนการสร้างความผูกพัน 3) หลักพุทธธรรม 4) แนวทางการสร้างความผูกพัน ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการสร้างความผูกพัน และวัตถุประสงค์ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการสร้างความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์กรคือการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนาและผลักดันให้ครูเต็มใจอุทิศตัวเองเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กร เพื่อการสร้างสรรค์องค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งทำให้เกิดผลที่ตามมา คือครูมีความอดทนและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้องค์กร การสร้างความรักความผูกพันในองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญ และหัวใจหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่จะเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานของครูให้เกิดความสุข ความพึงพอใจ ความรู้สึกผูกพัน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรครูมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีจิตอาสา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างขององค์กร ตามที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้กำหนดนโยบาย และเป้าหมายของงานต่าง ๆ โดยให้ครูทุกคนได้ปฏิบัติภายใต้บทบาทหน้าที่ของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ถ้าครูขาดขวัญกำลังใจ ขาดความกระตือรือร้น ขาดความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพของการทำงานจะด้อยลง มีผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน ทั้งทางตรง และทางอ้อมประกอบการการทำงานที่ต้องอาศัย แรงจูงใจ และจิตสำนึกการมีส่วนร่วมของครู ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง สมัคสมานสามัคคี และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกันจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร และสิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นเครื่องมือ และกลยุทธ์ทางการบริหาร เพื่อความสำเร็จขององค์กร อย่างยั่งยืน

**2. วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครไปใช้ในการบริหารครูเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 2) เพื่อให้ครูเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 3) เพื่อให้ครู และผู้บริหารทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข





ส่วนที่ 2 กระบวนการสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบของการสร้างความผูกพัน 2) ขั้นตอนการสร้างความผูกพัน 3) หลักพุทธธรรม 4) แนวทางการสร้างความผูกพัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบของการการสร้างความผูกพัน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ปัจจัยค้ำจุน 2. ด้านการจัดการ 3. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 4. วัฒนธรรมองค์กร 5. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ยากทำงานด้วย 2) ความพอใจในความ ยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษา 3) ความพอใจกับระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่มีความเป็นธรรม 4) องค์กรให้ความสำคัญกับตำแหน่งที่ได้ปฏิบัติ 5) การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรไม่ใช่เรื่องยากและลำบาก 6) องค์กรมีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรกับของผู้ปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน 7) ผู้บังคับบัญชาที่เสมอความภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

1.2 ด้านการจัดการ ประกอบด้วย 1) องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ 2) องค์กรที่ส่งเสริม สร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) องค์กรที่เน้นการให้ความสำคัญต่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร 4) องค์กรที่มีบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตรและมีความสามัคคีภายในองค์กร 5) องค์กรจัดให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม 6) องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.3 ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาที่ชี้แจงให้เข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2) ผู้บังคับบัญชาที่สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร 3) ได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องจากผู้บังคับบัญชา 4) ผู้บังคับบัญชาที่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 5) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำหน่วยงาน 6) สามารถปรึกษา เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาได้ 7) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด 2) สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้จากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางาน 3) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) สามารถคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต 5) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กรค้ำจุนถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 6) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ท่านเห็นด้วย และยอมรับได้

1.5 ด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย 1) มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) ไม่มีความคิดที่จะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้จะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า 3) เมื่อมีอายุมากและประสบการณ์ในการทำงานนาน จะไม่คิดย้ายงานไปหน่วยงานอื่น 4) พอใจที่ได้ใช้ชีวิตในองค์กรนี้ตลอดไปจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ 5) มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ 6)



ทำงานในองค์กรนี้นาน ๆ แล้วรู้สึกรักและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น 7) ตนเองเป็นส่วนสำคัญกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน 8) รู้สึกภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กรเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในการทางที่ดี

**2. ขั้นตอนการสร้าง ความผูกพันของครู** ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การวัดความผูกพัน 3) การส่งเสริมความผูกพัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**2.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์** โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จากภายใน ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของครูหรือจากข้อมูลของครูที่ออกจากองค์กรไปแล้วหรือเรียนรู้จากภายนอก เช่น จากการบริหารงานของคู่ค้า หรือการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งจะทำให้ทราบว่าสาเหตุที่ทำให้ครูมีความผูกพันกับงานน้อยมาจากสาเหตุใด ทั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถหาวิธีการในการที่จะลดอุปสรรคหรือหาแนวทางป้องกันแก้ไขสาเหตุเหล่านั้น

**2.2 การวัดความผูกพัน** โดยการวัดความผูกพันเป็นการชี้ให้เห็นว่าครูมีความผูกพันกับงานในระดับใดและเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดความสามารถมากยิ่งขึ้น ในการวัดความผูกพันในงานของครูนั้นมีวิธีการ คือ การออกแบบสำรวจผ่านกระบวนการวิจัยและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติ เช่น การหาค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความผูกพันในงานของครูในภาพรวม เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับผลผลิตของครูหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร

**2.3 การส่งเสริม** เมื่อทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน หรือสาเหตุที่ทำให้ครูมีความผูกพันในงานที่ระดับต่ำแล้ว ก็นำเอาข้อมูลที่ได้มาหากกลยุทธ์หรือแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง โดยสามารถกระทำได้ในระดับองค์กร กลุ่มและบุคคล แต่หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในการปรับปรุงก็ควรมีการชี้แจงให้กับสมาชิกในองค์กรทราบถึงเหตุผลหรือความจำเป็นที่ชัดเจนและควรกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้ปัจจัยเหล่านี้สามารถผูกใจครูได้อย่างเหมาะสมต่อไป

### 3. สังคหวัตถุ 4

คือ ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคน หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้ วิธีทำให้คนรัก หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจ และเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ข้อ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา โดยมีรายละเอียดแต่ละข้อดังนี้

**1. ทาน** คือการให้ทานจึงมักอยู่เป็นข้อเบื้องต้นในหลักธรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันทานในที่นี้มี 2 ประการก็คือ ทานที่ให้เป็นบุญ และทานที่ให้เป็นคุณ ทานที่ให้เป็นบุญ ได้แก่ การสร้างกุศล บำเพ็ญบุญทั้งหลาย ทานที่ให้เป็นคุณ ได้แก่ การให้สิ่งของการให้ของขวัญ ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ เป็นต้น ให้เพื่อเป็นคุณ เพราะมนุษย์ส่วนใหญ่มักขาดแคลนเมื่อเราไปช่วยเขาก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันขึ้นมา พุดแต่เรื่องที่ดี สิ่งที่ดี เบิกบานใจ

**2. ปิยวาจา** การพูดวาจาที่ไพเราะฟังแล้วเกิดความชื่นใจ เบิกบานใจ เช่นผู้บริหารให้ความรู้แก่ครู ด้วยวาจาสุภาพ และจริงใจ ให้คำปรึกษา แนะนำในการทำงาน เป็นต้น สิ่งที่เราจะพูดนั้นต้องเป็นเรื่องจริง เป็นคำสุภาพ ไพเราะนึมนวล พูดออกไปแล้วเกิดประโยชน์ เวลาพูดก็ต้องพูดด้วยจิตที่มีเมตตา และ



สิ่งที่ต้องพิจารณาในการพูดคือ ต้องเลือกเวลาในการพูด พูดให้ถูกกาลเทศะด้วยถ้าจำเป็นต้องพูดในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น เวลาที่ผู้ฟังกำลังอารมณ์ไม่ดี หรือกำลังยุ่งนั้น เราก็ต้องเลือกคำให้ดีที่สุดบ้างเพื่อยุติให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

**3. อัตถจริยา** คือทำตนให้เป็นประโยชน์บางครั้งในการทำงานอาจขาดกำลังแต่ถ้าเราช่วยกันงานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ถ้าเราร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราเกิดรักความผูกพันของบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคมในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์มี 2 ประการ คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนดีมีประโยชน์เสียก่อน และสร้างประโยชน์ให้คนอื่นรอบข้าง

**4. สมานัตตตา** การวางตนให้พอดีในหน้าที่ของตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย คือ วางตนให้เหมาะสมว่าตอนนี้เราอยู่ในฐานะอะไร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาก็มีหน้าที่ในการดูแล บุคลากร นักเรียน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ครูก็มีหน้าที่ดูแลนักเรียน และประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีนักเรียนมีหน้าที่ที่ศึกษาเล่าเรียนทุกคนย่อมมีหน้าที่ และควรปฏิบัติหน้าที่ให้ดีอย่างเสมอต้นเสมอปลายแต่ถ้ามีใครไม่ทำตามหน้าที่แล้วย่อมจะเกิดปัญหาเรื่องการก้าวก่ายหน้าที่กันตามมาจนอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ทำงานไม่ประสบความสำเร็จอย่างนี้เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้การวางตนให้เหมาะสมจะช่วยให้ไม่ต้องระวาดระวางในการทำงาน หน้าที่ของตนซึ่งจะส่งผลให้เราอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างปลอดภัย และสบายใจ

#### 4. แนวทางการสร้างความผูกพัน

แนวทางการสร้างความผูกพัน คือการนำเอาองค์ประกอบของการสร้างความผูกพัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยค้ำจุน 2) ด้านการจัดการ 3) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 4) วัฒนธรรมองค์กร 5) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน นำมาบูรณาการกับหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรครู ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยมีแนวทางดังนี้

**4.1 ด้านปัจจัยค้ำจุน** มีเป้าประสงค์ให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมีอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของบุคลากรแนวทางการสร้างความผูกพันด้านปัจจัยค้ำจุน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) สร้างรูปแบบเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นที่ยอมรับโดยการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้สิ่งของ รางวัล สวัสดิการต่างๆ และคำปรึกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ทาน) 2) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอ การขอเสนอแนะด้วยวาจาสุภาพ และไม่พูดจาสอเสียด (ปิยวาจา) 3) สร้างระบบบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีช่วยเหลือ สนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการส่งเสริมให้บุคลากรมีก้าวหน้าในอาชีพ (อัตถจริยา) 4) ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นมิตร และมีความสามัคคีภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีความสุข (สมานัตตตา)

**4.2 ด้านการจัดการ** มีเป้าประสงค์ให้บุคลากรมีความพึงพอใจในสภาพ และบรรยากาศในการทำงาน อุปกรณ์ สื่อ เครื่องมือ สภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างความผูกพันองค์กรโดยแนวทางการ



สร้างความผูกพันด้านการจัดการ ตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) สร้างระบบการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (ทาน) 2) สร้างบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปิยวาจา) 3) ผู้บริหารอุทิศ ส่งเสริมพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานทางการศึกษา(อรรถจริยา) 4) ส่งเสริมให้ครู ความสำเร็จปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายช่วยให้มีจิตใจหนักแน่นไม่โลเลรวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย (สมานัตตตา)

**4.3 ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา** มีเป้าหมายสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาให้บุคลากรมีความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความผูกพัน และเกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยแนวทางการสร้างความผูกพันด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) ผู้บริหารให้ความรู้ในด้านการปฏิบัติงาน มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (ทาน) 2) สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กรให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงาน (ปิยวาจา) 3) มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์การทำงาน (อรรถจริยา) 4) สร้างความชัดเจนในการมอบนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ (สมานัตตตา)

**4.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร** มีเป้าหมายให้บุคลากรมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มั่นคง และยั่งยืนมีความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างครูกับองค์กรมีแนวทางการสร้างความผูกพันด้านวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) สร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ทาน) 2) สร้างกระบวนการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้จากภายนอก และภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ (ปิยวาจา) 3) สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร (อรรถจริยา) 4) สร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต (สมานัตตตา)

**4.5 ด้านความผูกพันบรรทัดฐาน** มีเป้าหมายให้สร้างจิตสำนึกในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรโดยรู้สึว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วจะต้องมีความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และสมควรทำถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีแนวทางการสร้างความผูกพันด้านวัฒนธรรมองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดที่จะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่นแม้ว่าจะได้รับตำแหน่ง และเงินเดือนที่ดีกว่า (ทาน) 2) สร้างบรรยากาศให้บุคลากรพอใจที่ได้ในองค์กรนี้ตลอดไปจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ (ปิยวาจา) 3) เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรที่มีอายุมากประสบการณ์ในการทำงานนานจะไม่คิดย้ายงานไปหน่วยงานอื่น 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ (สมานัตตตา)

**ส่วนที่ 3** เจื่อนไขแห่งความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ปรับใช้รูปแบบการสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมของครูสำหรับสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครให้เหมาะสมตามบริบทของสถานศึกษา 2) การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร และครู



### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยเป็นรูปแบบเชิงสัญลักษณ์โดยนำเอาส่วนที่เป็นกระบวนการของสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรมมาเป็นตัวขับเคลื่อนการสร้างความผูกพันด้วยหลักสังคหวัตถุ 4



ภาพที่ 1 ตัวแบบสร้างความผูกพันตามหลักพุทธธรรม

### สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ คือ สภาพปัญหาการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ความพอใจกับระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่มีความเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด และข้อผู้บังคับบัญชาที่เสมอความภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก 2) ด้านการจัดการ พบว่า องค์กรจัดให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมา คือองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในอาชีพองค์กรที่ส่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จากภายนอก และภายในองค์กรมาใช้ในการพัฒนางานมีค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ สามารถคิดริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขตวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ท่านเห็นด้วยและยอมรับได้ 5) ด้านบรรทัดฐาน พบว่า มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยมี



ค่าเฉลี่ยสภาพปัญหาสูงสุดนำมาพัฒนา และตรวจสอบพบว่ารูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ตัวแบบกระบวนการ ส่วนที่ 3 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จการนำรูปแบบไปใช้ทำการตรวจสอบใน 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากตามลำดับ และนำเสนอรูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการสร้างความรู้ความผูกพัน 2) ขั้นตอนการสร้างความรู้ความผูกพัน 3) หลักพุทธธรรม 4) แนวทางการสร้างความรู้ความผูกพัน ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีผลความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งควรสำคัญ ดังนี้

1. สร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูมาดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และเกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียนยิ่งขึ้น
2. ควรมีการสนับสนุนให้ครูได้มีการทำงานร่วมกันช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความรัก และความผูกพันต่อองค์กร

#### ข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่า ด้านจัดการ: การสร้างบรรยากาศในการทำงานมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมากเกินไปควรให้ความสำคัญประเด็น ดังนี้

1. จัดทำกิจกรรมโครงการเพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดความรัก ความสามัคคีในการทำงาน และได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี
2. จัดทำโครงการสร้างพัฒนาองค์กรให้ครูได้เกิดความรัก และผูกพันกับองค์กร

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครู ที่มีบริบทที่หลากหลาย
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวัง และความพึงพอใจของสถานศึกษาที่ใช้การสร้างความรู้ความผูกพันตามหลักพุทธธรรมต่อองค์กรของครูสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร





### บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ. (2522). คู่มือจริยศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2550). ธรรมนุญชีวิต, กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย จำกัด.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลองค์การ Evaluation of organizational effectiveness, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศ,” วารสารบริหารธุรกิจ 37,142 เมษายน-มิถุนายน 2557
- สำนักการศึกษา. (2554). แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครการบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนา.
- สำนักการศึกษา. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2563) กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สุภาวดี นพรุจจินตาม. (2553). “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, Academy of Management Journal, 33: 1990
- Mowday and others. (1987). The Academy of Management, Journal Vol. 30, No. 4 Dec.