

การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ในเขตตรวจราชการที่ 12*

Developing A Learning Organization Model Based on the
Sappaya Dhamma Principles for Schools under the Primary
Educational Service Area Office in Inspection Region 12

วชิรวิทย์ สุราสา, พระปลัดฮอนด้า วาฬสุโท (เข็มมา) และประจิตร มหาหิง
Wachirawit Surasa, Pharpalad Honda Vatasatto (Khemma) and Prajit Mahahing
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
Corresponding Author, E-mail: nui.bagko@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ
จำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 2) พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 3) ประเมินรูปแบบ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม
ศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เป็นวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่ง
โครงสร้าง แบบประเมินรูปแบบ และแบบประเมินความพึงพอใจ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา
18 คน และครูผู้สอน 320 คน รวม 338 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการประชุมกลุ่มย่อย ประเมินรูปแบบ
และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

*ได้รับบทความ: 4 มีนาคม 2568; แก้ไขบทความ: 22 ธันวาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 29 ธันวาคม 2568

Received: March 4, 2025; Revised: December 22, 2025; Accepted: December 29, 2025



ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ได้ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ด้านการสร้างแบบแผนความคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) ด้านความรอบรู้แห่งตน

2. ผลการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการ แนวคิดรูปแบบ 4) เนื้อหา (หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรม การบูรณาการตามหลักสัปปายะธรรม ผลลัพธ์ที่คาดหวัง)

3. ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น

คำสำคัญ: รูปแบบ; องค์กรแห่งการเรียนรู้; หลักสัปปายะธรรม; ประถมศึกษา

Abstract

The purposes of this research were to: (1) investigate the current conditions, desirable conditions, and priority needs of learning organization development based on the principles of Sappāya-dhamma in schools under the Office of Primary Educational Service Areas in Educational Inspectorate Area 12; (2) develop a learning organization model based on the principles of Sappāya-dhamma for schools under the Office of Primary Educational Service Areas in Educational Inspectorate Area 12; and (3) evaluate the developed learning organization model. This study employed a mixed-methods research design. The research instruments included questionnaires, semi-structured interviews, a model evaluation form, and a satisfaction assessment form. The sample consisted of 18 school administrators and 320 teachers, totaling 338 participants. The quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and priority needs index, while qualitative data were obtained through semi-structured interviews and focus group discussions. Model evaluation and satisfaction data were analyzed using frequency, percentage, and standard deviation.



The research findings revealed that:

1. Overall, the current conditions of the learning organization based on the principles of Sappāya-dhamma were at a high level, while the desirable conditions were at the highest level. The priority needs, ranked in descending order, were: (1) team learning, (2) systems thinking, (3) mental model development, (4) shared vision building, and (5) personal mastery.

2. The developed learning organization model comprised the following components: (1) model title, (2) objectives, (3) principles and conceptual framework, and (4) content, including principles and concepts, objectives, methods and activities, integration of Sappāya-dhamma, and expected outcomes.

3. The evaluation results indicated that the learning organization model demonstrated appropriateness, feasibility, and usefulness at the highest level in all aspects.

Keywords: model; learning organization; Sappāya-dhamma principles; primary education

1. บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) หลักสำคัญยึด คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิต และสุขภาวะที่ดี สำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะมีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรม และคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรในองค์การ ได้มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองและหน่วยงานให้มีความเจริญจากการทำงานร่วมกัน การมุ่งเน้นที่การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทักษะ และทัศนคติที่สนับสนุนความเจริญมั่นคงขององค์การตลอดจนช่วยให้องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงรอบด้านรวมถึงแนวคิดสังคมโลกที่เป็นระบบเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Based Learning) การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนให้เกิดการเรียนรู้และช่วยให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมี



ความพร้อม และมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ซึ่งในหลายโรงเรียนผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก ซึ่งมักจะถูกมองว่าการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนยังไม่มีคามจำเป็น และถ้าจะทำก็ต้องใช้งบประมาณการดำเนินการมากหรือเมื่อได้จัดทำแล้วการดูแลรักษาก็ต้องใช้งบประมาณ ที่ต่อเนื่องจึงทำให้โรงเรียนบางแห่งไม่ค่อยจะทำการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีสภาพที่ดี ซึ่งหากมีการได้นำหลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คือสปปายะ อาจจะทำให้ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนหมดไป หรือลดน้อยลงได้จากความสำคัญในเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักสปปายะธรรมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อกระตุ้นให้องค์กรซึ่งเป็นสถานศึกษาได้จัดการเรียนรู้ตามหลักสปปายะธรรม ที่จะช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญ และสามารถช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งในหลายโรงเรียนผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก ซึ่งมักจะถูกมองว่าการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนยังไม่มีคามจำเป็น และถ้าจะทำก็ต้องใช้งบประมาณการดำเนินการมากหรือเมื่อได้จัดทำแล้วการดูแลรักษาที่ต้องใช้งบประมาณ ที่ต่อเนื่องจึงทำให้โรงเรียนบางแห่งไม่ค่อยจะทำการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีสภาพที่ดี และมักจะเน้นเฉพาะด้านวิชาการที่อยู่ในห้องเรียนหรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านต่างๆที่เป็นงานหลักในการจัดการเรียนการสอนเท่านั้นจึงทำให้สภาพแวดล้อม โดยทั่วไปของโรงเรียนยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่ได้มาตรฐานและยังไม่มีเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีของนักเรียนซึ่งหากมีการได้นำหลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม คือสปปายะ อาจจะทำให้ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนหมดไป หรือลดน้อยลงได้จากความสำคัญในเบื้องต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักสปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อกระตุ้นให้องค์กรซึ่งเป็นสถานศึกษาได้จัดการเรียนรู้ตามหลักสปปายะธรรม ที่จะช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12



2. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12

3. เพื่อประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยแบบผสมผสาน โดยขอบเขตด้านเนื้อหาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปายะธรรม ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) อาวาสสัปปายะ 2) โคจรสัปปายะ 3) ภัตตสัปปายะ 4) ปุคคลสัปปายะ 5) โภชนสัปปายะ 6) อุตุสัปปายะ 7) อิริยาปถสัปปายะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การสร้างแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมี ครูจำนวน 2,802 คน ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยการเปิดตารางของ Krejcie & Morgan (1970) โดยมีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95 % จำนวน 338 คน

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบจากวรรณกรรม เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ตามรูปแบบรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 สถิติที่ใช้ S.D, PNI^{modified} เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่ 3 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำผลวิจัยมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณและนำหลักสัปปายะมาบูรณาการในรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 4 คำนวณหาค่าความต้องการจำเป็นได้ด้วยสูตร Modified Priority Needs Index (PNI^{modified}) ยกร่าง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการ



ที่ 12 (ร่าง 1) ขั้นตอนที่ 5 สนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) ตามรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 7 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ใน รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 (ฉบับสมบูรณ์) ขั้นตอนที่ 9 จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ขั้นตอนที่ 10 นำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 และขั้นตอนที่ 11 ประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารและครูผู้สอนกับโรงเรียนที่ใช้จริง

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายะธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นโดยภาพรวม

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านความรู้แห่งตน	3.83	0.91	มาก	4.53	0.54	มากที่สุด	0.184	5
2. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.73	0.90	มาก	4.55	0.53	มากที่สุด	0.209	1
3. ด้านการสร้างแบบแผนความคิด	3.82	0.90	มาก	4.56	0.58	มากที่สุด	0.194	3
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.86	0.91	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	0.185	4



องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.83	0.91	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	0.204	2
รวม		0.91	มาก	4.57	0.58	มากที่สุด	0.195	

1. ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น สภาพปัจจุบัน รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก รายด้านมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุดคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด รายด้านมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และน้อยที่สุดคือ ความรอบรู้แห่งตน

เมื่อเรียงลำดับความสำคัญของผู้บริหารความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนามาก่อน ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นรายด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม $PNI_{modified} = 0.209$ 2) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ $PNI_{modified} = 0.204$ 3) ด้านการสร้างแบบแผนความคิด $PNI_{modified} = 0.194$ 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน $PNI_{modified} = 0.185$ 5) ด้านความรอบรู้แห่งตน $PNI_{modified} = 0.184$

2. ผลวิจัยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำจากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ชื่อรูปแบบ คือ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12

วัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 2) เพื่อนำองค์ประกอบไปเป็นแนวทางการดำเนินการรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12



หลักการ แนวคิด (รูปแบบ) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ฉบับนี้มีความปรารถนาที่จะให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษา มีวิธีการบริหาร โดยบูรณาการวิธีการ เนื้อหา หรือศาสตร์ของการบริหาร เข้ากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และยึดตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการจัดการองค์กร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมในยุคปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาตามองค์ประกอบที่ได้ศึกษาประกอบด้วยชื่อเรื่อง หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหาการบูรณาการ ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 จากการวิจัยเชิงคุณภาพ 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับความต้องการ จำเป็นได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์ประกอบที่ 4 ด้านความรู้แห่งตนและองค์ประกอบที่ 5 ด้านการสร้างแบบแผนความคิด

เนื้อหา รูปแบบ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team-based Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน หลักการสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เช่น การแบ่งกลุ่ม การกำหนดบทบาท สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น ผู้นำ ผู้บันทึก ผู้รายงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องแบ่งปันความรู้และทักษะที่มีให้กันและกัน การให้ข้อเสนอแนะ สมาชิกในทีมจะต้องให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผล มีการประเมินผลการทำงานของทั้งทีมและสมาชิกแต่ละคน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หลักการแนวคิดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากในวงการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ เมื่อผสมผสานการคิดอย่างเป็นระบบเข้ากับหลักสัปปายธรรม ซึ่งเป็นปรัชญาที่เน้นความสมดุลและความพอดี สร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามหลักสัปปายธรรม เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างแบบแผนความคิด การสร้างแบบแผนความคิด (Mind Mapping) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เราสามารถจัดระเบียบความคิด สร้างสรรค์ไอเดีย และเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เราคิดวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสารของเราอีกด้วย

3. ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรูปแบบตามความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสม ทุกประเด็น

4. ผลการประเมินความพึงพอใจการทดลองใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 12 ผลการประเมินความพึงพอใจการทดลองใช้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า ชื่อรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด วัตถุประสงค์ รูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด หลักการ แนวคิด รูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื้อหาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนาก่อน โดยเรียงลำดับความสำคัญของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ความจำเป็นดังนี้อันดับ 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อันดับ 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อันดับ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อันดับ 4 ด้านความรู้แห่งตน และอันดับ 5 ด้านการสร้างแบบแผนความคิด สอดคล้องกับการศึกษาของอัจจิมา รัตนจารย์ (2564) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ เห็นได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนาก่อน พบว่า อันดับ 1 มีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในความเจริญก้าวหน้าเพื่อสร้างความสามัคคี อันดับ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันดับ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในการแสวงหา



ความรู้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันดับ 4 ส่งเสริมและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีและสร้างสรรค์ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน อันดับ 5 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาร่วมกันอันดับ 6 บุคลากรปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และอันดับ 7 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนากับหน่วยงานอื่นหรือสถาบันอื่นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marquardt, & Reynolds (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่ายจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อน เรียงลำดับความสำคัญของผู้บริหารความต้องการจำเป็นดังนี้ อันดับ 1 มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานต่างๆ ในหน่วยงานและสถาบัน อันดับ 2 มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายหน้าที่และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ อันดับ 3 มีกระบวนการคิดในการรวบรวม คัดสรรวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้จากวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อสังคม อันดับ 4 ใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป และอันดับ 5 มีส่วนร่วมในการช่วยกันหาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Senge กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ด้านการสร้างแบบแผนความคิด เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็น โดยการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อน โดยเรียงลำดับความสำคัญของผู้บริหารความต้องการจำเป็นดังนี้ อันดับ 1 มีกระบวนการคิดที่เป็นขั้นตอนในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีหลักการและเป็นระบบ อันดับ 2 นำปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ อันดับ 3 ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดที่หลากหลายและยอมรับในแนวคิดที่สรุปร่วมกัน อันดับ 4 มีการใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ ข้อมูลที่หลากหลายบนพื้นฐานของเหตุผลและข้อเท็จจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ubben, Hughes, & Norris (2011) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด เป็นความคาดหวังที่ทำนาย เป็นไปตามทฤษฎีการมุ่งใจและภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าการสร้างสิ่งนี้ให้เกิดในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจในการที่จะสำรวจสภาพที่เป็นอยู่และสภา คาดหวังเพื่อการพัฒนาอยู่เสมอ



6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

1.1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดกิจกรรมอบรมสัมมนาสร้างกลุ่มศึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครู เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 พัฒนาผู้นำทางการศึกษา สร้างเครือข่ายผู้นำเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1.3 บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนให้ครูพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของบุคลากร

1.4 วัดผลและประเมินผล พัฒนาระบบการประเมินผล ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5 สร้างความร่วมมือกับชุมชน จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกับชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำหลักสัปปายธรรมมาใช้ ปัจจัยภายใน เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร นโยบายของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ

2.2 เปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ไม่ได้นำหลักสัปปายธรรมมาใช้เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำหลักสัปปายธรรมมาใช้ในทางปฏิบัติ

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 12 องค์ความรู้ที่ได้รับเห็นได้ว่าหลักสัปปายธรรมสามารถยกระดับจากหลักพุทธธรรมเชิงคุณค่า ไปสู่กรอบการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทำหน้าที่เป็นทั้งฐานแนวคิด และกลไกการจัดการ ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน องค์ความรู้สำคัญที่ได้จากการวิจัยสามารถสังเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับแนวคิด การพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลสูงขึ้น เมื่อบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรม โดยสัปปายธรรม 7 ด้าน ทำหน้าที่สนับสนุนมิติด้านกายภาพ สังคม และจิตใจของบุคลากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมในโรงเรียน 2) ระดับโครงสร้างของรูปแบบแห่งการเรียนรู้ตามหลักสัปปายธรรมสามารถออกแบบเป็นโมเดลเชิงโครงสร้างที่ชัดเจน ประกอบด้วยชื่อรูปแบบ วัดดูประสงค์ของรูปแบบ หลักการและกรอบแนวคิด เนื้อหารูปแบบ (กิจกรรม วิธีดำเนินการ



การบูรณาการสัปปายธรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวัง) โดยโครงสร้างดังกล่าวได้มาจากการ บูรณาการผลการ วิเคราะห์เชิงปริมาณ (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น) และข้อมูลเชิงคุณภาพจาก การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีทั้งความเหมาะสมทางวิชาการและความ สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษา และ 3) ระดับเชิงกลไกการพัฒนาองค์กร ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นความ ต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด ก่อนต่อยอดไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความรอบรู้แห่งตน และการสร้าง แบบแผนความคิดตามลำดับ กลไกดังกล่าวช่วยให้การเรียนรู้ของบุคลากรไม่เป็นรายบุคคล แต่เกิดเป็นพลังรวมขององค์กร และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

อัจจิมา รัตนจารย์. (2564). *การศึกษาคุณลักษณะที่ส่งผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*



- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Marguardt, M. J. & Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011). *The principal: Creative leadership for excellence in schools*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

