

รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3\*  
THE LEARNING ORGANIZATION MANAGEMENT MODEL BASED ON  
BUDDHIST PRINCIPLES FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

พระเชษฐภคินี ปณณารโธ (อุดมวิชาญาณ)<sup>1</sup>, ทองดี ศรีตระการ<sup>2</sup>  
และ พระครูภาวนาวุฒิบัณฑิต (สมบัติ ฉลองนิตติกล)<sup>3</sup>

Phra Jetsakrit Pannatharo (Udomwichayanon)<sup>1</sup>, Thongdee Sritragarn<sup>2</sup>  
and Phramaha Pavanavutibundit (Sombat Chalongnithithikon)<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1-3</sup>Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author's Email: Saokum.sai@mcu.ac.th

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยและพัฒนา เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม 106 คน สัมภาษณ์เชิงลึก 7 คน สนทนากลุ่ม 9 คน ประชุมเชิงปฏิบัติการ 20 คน และ ประเมินรูปแบบ 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย การใช้ความรู้, การกำหนดแบบแผนความคิด, การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การทำงานเป็นทีม และการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรร่วมกับหลักอิทธิบาท 4 มีองค์ประกอบ คือ หลักการ, วัตถุประสงค์, เนื้อหา, การนำไปใช้, แนวทางการวัดผล และเงื่อนไขความสำเร็จ 3) ความพึงพอใจของรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 4) การประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลัก

\* Received 20 August 2025; Revised 30 August 2025; Accepted 3 September 2025

พุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และ ด้านความเหมาะสม ดังนั้น ควรส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาทักษะความรอบรู้และการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อปรับปรุงอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา, หลักอิทธิบาท 4, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## Abstract

This research article aimed to study the model of learning organization management based on Buddhist principles among school administrators under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The study employed research and development methodology, collecting data through questionnaires from 106 respondents, in-depth interviews with 7 participants, focus group discussions with 9 participants, workshops with 20 participants, and model evaluation with 19 participants. Data were analyzed using mean, standard deviation, content analysis, and document analysis. The research findings revealed that: (1) Regarding the current and desirable states of learning organization management, the highest current state was systematic work, while the most desirable state was shared vision. The most urgent need was also the development of a shared vision. (2) The development of a learning organization management model based on Buddhist principles consisted of the application of wisdom, mindset formation, shared vision, teamwork, and systematic work, integrated with the Four Bases of Accomplishment (Iddhipāda). The model comprised six components: principles, objectives, content, implementation, evaluation guidelines, and success conditions. (3) The satisfaction with the model of learning organization management based on Buddhist principles was found to be at a high level overall, with all components rated highly. (4) The evaluation of the model showed that the overall mean score was high in terms of usefulness, feasibility, and appropriateness. Therefore, it is recommended to promote the development of a shared vision among school administrators, as well as to enhance staff wisdom and teamwork skills, in order to achieve sustainable improvement.

**Keywords:** Learning Organization, School Administrator, Iddhipada IV, Chonburi Primary Educational Service Area Office 3

## บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แนวคิดนี้มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ และการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาในระดับสากลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาองค์กร การบริหารการศึกษาในประเทศไทยอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและนโยบายการศึกษาของชาติที่เน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการและภาวะผู้นำทางการศึกษา ส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม (อินทิรา อัมโภช, 2565) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยสร้างบรรยากาศและโครงสร้างที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัว พัฒนาทักษะ และสร้างผลงานใหม่ ๆ ได้ อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เกิดการเติบโตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Senge, 2005) จากการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดของ พิชาย รัตนติลภ ญ ภูเก็ต (2558), ภารตี อนันต์นาวิ (2553), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556), Senge (2005), Marquard (1996) และ Pedler Burguynne & Boydell (1997) จึงสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การใช้รอบรู้ การนำความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์มาใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม 2) การกำหนดแบบแผนความคิด การวางกรอบแนวคิดหรือทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางร่วมกัน 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างภาพอนาคตที่ต้องการร่วมกันและยอมรับร่วมกันของสมาชิกในองค์กร 4) การทำงานเป็นทีม การประสานความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 5) การทำงานอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจน มีการวางแผนและติดตามผล

แม้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับการยอมรับในภาคการศึกษา แต่จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากยังเผชิญความท้าทายในการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ปัญหาสำคัญ ได้แก่ การขาดวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมที่ไม่เพียงพอ และกระบวนการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบ (อรัญ ร่วมสุข, 2563) งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการอย่างเป็นระบบและการมีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีหลักการ และงานวิจัยบางส่วนศึกษาการบูรณาการหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะหลักอิทธิบาท 4

เข้ากับการบริหารการศึกษา ช่องว่างนี้จึงสะท้อนความจำเป็นในการศึกษาที่ผสมผสานแนวคิด การบริหารสมัยใหม่กับกรอบคุณธรรมดั้งเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นผู้นำทางการศึกษา (คณิตพงศ์ พิมพ์มีสาย, 2566) สำหรับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการบริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดผลดี ได้แก่ หลักอิทธิบาทธรรม ตามที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หมายถึง ความสำเร็จ กิริยาที่สำเร็จด้วยดี ความสำเร็จ ได้ ความถึง ความถูกต้อง การทำให้แจ้ง มี 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ ความพอใจ 2) วิริยะ ความเพียร 3) จิตตะ ความใส่ใจ และ 4) วิมังสา ความไตร่ตรอง (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, 2539)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาทำงาน ท่ามกลางสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการ ทางการศึกษาสมัยใหม่กับค่านิยมและประเพณีท้องถิ่น แม้ผู้บริหารบางส่วนจะแสดงให้เห็นถึง ทักษะการบริหารองค์กรที่เข้มแข็ง แต่ยังคงมีความแตกต่างกันในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม การ ทำงานเป็นทีม และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนความจำเป็น เร่งด่วนในการมีรูปแบบการบริหารที่สามารถเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้ง สะท้อนหลักพุทธธรรมและแนวคิดเชิงปรัชญา เพื่อให้มีความยืดหยุ่นและมีความหมายต่อบริบท การศึกษาท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธ ธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 เพื่อสร้างสะพานเชื่อมระหว่างกรอบแนวคิดทางทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง ทั้งนี้รูปแบบการ บริหารที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการเป็นผู้นำทาง การศึกษา ส่งเสริมการเรียนรู้องค์กร และสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน ผลการวิจัย นี้คาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา ผู้กำหนดนโยบาย และนักวิจัยที่แสวงหาวิธีการ บริหารการศึกษาที่มีรากฐานจากวัฒนธรรม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3
4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 106 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม จำนวน 35 ข้อ แบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert' Scale Type) มีค่าความเที่ยงตรง (IOC) จากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 ท่าน เท่ากับ 1.00 มีค่าความเชื่อมั่น (Try Out) จากการทดลองแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เท่ากับ 0.967 เก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย ค่า Mean, ค่า standard deviation และค่า Priority Needs Index รายงานผลในรูปแบบตาราง และการพรรณนา

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา และนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา โดยสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 7 คน และสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจงคุณสมบัติตามความเชี่ยวชาญและการดำรงตำแหน่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 ข้อ และแบบการสนทนากลุ่ม มีลักษณะปลายเปิดกึ่งโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก 30 – 50 นาที/คน และการประชุมสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา รายงานผลในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ตามประเด็น

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 20 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความพึงพอใจ จำนวน 35 ข้อ แบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert' Scale Type) เก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย ค่า Mean และ ค่า standard deviation รายงานผลในรูปแบบตาราง และการพรรณนา

ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 19 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความพึงพอใจ จำนวน 40 ข้อ แบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert' Scale Type) เก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย ค่า Mean และ ค่า standard deviation รายงานผลในรูปแบบตาราง และการพรรณนา

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาชลบุรี เขต 3

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	PNI	ลำดับ
การใช้ความรอบรู้	สภาพปัจจุบัน	3.96	0.09	มาก	0.23	2
	สภาพที่พึงประสงค์	4.76	1.01	มากที่สุด		
การกำหนดแบบแผนความคิด	สภาพปัจจุบัน	3.97	0.95	มาก	0.20	4
	สภาพที่พึงประสงค์	4.76	0.93	มากที่สุด		
การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน	3.98	0.96	มาก	0.25	1
	สภาพที่พึงประสงค์	4.79	0.94	มากที่สุด		
การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน	3.99	0.94	มาก	0.21	3
	สภาพที่พึงประสงค์	4.48	0.91	มากที่สุด		
การทำงานอย่างเป็นระบบ	สภาพปัจจุบัน	4.01	0.94	มาก	0.19	5
	สภาพที่พึงประสงค์	4.75	0.93	มากที่สุด		

จากตารางที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีสภาพปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การทำงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x}=4.01$ , S.D.=0.94) และด้านที่สภาพที่เป็นจริง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การใช้ความรอบรู้ สำหรับค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ส่วนความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การจัดเรียงลำดับค่าความต้องการจำเป็นกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) อยู่ระหว่าง 0.19 – 0.25 ด้านที่มีความต้องการจำเป็น ที่พบว่ามีค่าสำคัญลำดับที่ 1 คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) ลำดับที่ 2 คือ การใช้ความรู้ ลำดับที่ 3 คือ การทำงานเป็นทีม และน้อยที่สุด คือ การทำงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

1. หลักการและเหตุผล : การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 จะช่วยเสริมวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้ และการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในพื้นที่ จึงควรศึกษาความเหมาะสมและประสิทธิภาพของรูปแบบดังกล่าวเพื่อยกระดับการบริหารอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การใช้ความรู้ในการจัดการและพัฒนาองค์กร 2) การกำหนดแบบแผนความคิดอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างมีพลังร่วม และ 5) การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. เนื้อหา : องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง พร้อมเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดอย่างเสรี เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างยั่งยืน ในสถานศึกษา การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นแนวทางสำคัญที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ กำหนดแบบแผนความคิด สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เสริมสร้างทีมงาน และทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพลังภายในองค์กรและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 2) การบูรณาการด้วยหลักอิทธิบาท 4

4. การนำไปใช้ : 1) การใช้ความรู้ อบรมทักษะดิจิทัลสำหรับผู้บริหาร มีการวางแผนอบรม เชิญผู้เชี่ยวชาญ และติดตามผล 2) การกำหนดแบบแผนความคิด อบรมและเวิร์กช็อปวางแผนงานตามหลักพุทธธรรม พร้อมประเมินและสนับสนุนเทคโนโลยี 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมความคิดเห็นและเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4) การทำงานเป็นทีม ฝึกทักษะสื่อสารและแก้ไขปัญหาในทีม ผ่านเวิร์กช็อปและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และ 5) การทำงานอย่างเป็นระบบ อบรมทักษะวางแผนงาน มีมาตรฐานชัดเจน ส่งเสริมวัฒนธรรมทีม และสะท้อนผลปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. แนวทางการประเมิน : 1) ประเมินความเข้าใจตนเอง การใช้เทคโนโลยี และแผนยุทธศาสตร์ 2) ประเมินการใช้หลักอิทธิบาท ความพยายาม และการปรับปรุงงาน 3) ประเมินแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และการติดตามวิสัยทัศน์ 4) ประเมินความเข้าใจเป้าหมาย วัฒนธรรมทีม และการสื่อสาร 5) ประเมินทักษะวางแผน การใช้มาตรฐาน การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงงาน

6. เงื่อนไขความสำเร็จ : 1) ผู้นำมีแรงจูงใจและเป็นแบบอย่าง องค์กรพร้อมเทคโนโลยี วางกลยุทธ์สอดคล้องบริบท 2) กำหนดเป้าหมายชัดเจน ทำงานเป็นระบบ ส่งเสริมนวัตกรรมและปรับปรุงงาน 3) มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำส่งเสริมความศรัทธา สื่อสารโปร่งใส 4) เป้าหมายร่วมชัดเจน วัฒนธรรมเรียนรู้ เปิดสื่อสารและแก้ไขความขัดแย้ง และ 5) แรงจูงใจชัดเจน ดำเนินงานต่อเนื่อง สมานธิและประเมินผลพัฒนา

3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

**ตารางที่ 2** ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการทดลองใช้	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
โครงสร้างของรูปแบบ	3.87	0.47	มาก
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการใช้ความรู้	3.97	0.38	มาก
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกำหนดแบบแผนความคิด	3.91	0.28	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.00	0.81	มาก
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม	4.02	0.74	มาก
องค์ประกอบที่ 5 ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.71	0.36	มาก
<b>โดยภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.91$ ), เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงสร้างของรูปแบบ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.87$ ), องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.00$ ), องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกำหนดแบบแผนความคิด มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.91$ ), องค์ประกอบที่ 3 ด้านการใช้ความรู้ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.97$ ), องค์ประกอบที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.02$ ) องค์ประกอบที่ 5 ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.71$ ) ตามลำดับ

4. การประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

**ตารางที่ 3** การประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	$\bar{x}$	ระดับ	$\bar{x}$	ระดับ	$\bar{x}$	ระดับ
โครงสร้างของรูปแบบ	4.10	มาก	3.95	มาก	3.70	มาก
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการใช้ความรอบรู้	3.95	มาก	4.00	มาก	3.85	มาก
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกำหนดแบบแผนความคิด	4.20	มาก	3.90	มาก	3.90	มาก
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.00	มาก	4.05	มาก	3.95	มาก
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม	4.05	มาก	3.90	มาก	3.60	มาก
องค์ประกอบที่ 5 ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.80	มาก	4.02	มาก	3.52	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.02</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>มาก</b>	<b>3.92</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{x}=4.02$ ), ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{x}=3.97$ ) และ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{x}=3.92$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีสภาพปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านที่มีความต้องการจำเป็น ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยลำดับที่ 1 คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนมีส่วนร่วมและยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทรา อัมโภช (2565) ก็พบว่า ความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การเรียนรู้ของทีม 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) แบบแผนทางความคิด โดย ทั้งสองงานวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยงานวิจัยที่ 1 พบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความต้องการจำเป็นลำดับแรกของผู้บริหาร ขณะที่งานวิจัยที่ 2 ก็ยืนยันว่า วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม เป็นความต้องการจำเป็นสูงสุดอันดับ 1 และ 2 ของโรงเรียนในพื้นที่ศึกษานั้น

2. ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) หลักการและเหตุผล สถานศึกษาต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อเสริมวิสัยทัศน์ร่วม ความรอบรู้ และการทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) วัตถุประสงค์ พัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักอิทธิบาท 4 เน้น 5 องค์ประกอบหลัก 3) เนื้อหา ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแลกเปลี่ยนความคิดผ่านหลักอิทธิบาท 4 เพื่อสร้างพลังและความยั่งยืน 4) การนำไปใช้ ดำเนินกิจกรรมอบรมทักษะดิจิทัลวางแผนงานตามหลักพุทธธรรม แลกเปลี่ยนความรู้ ฝึกทักษะทีม และประเมินผลต่อเนื่อง 5) แนวทางการประเมิน ประเมินความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และการทำงานเป็นระบบของบุคลากร 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ผู้มีมีแรงจูงใจ องค์กรพร้อมเทคโนโลยี เป้าหมายชัดเจน และมีการสื่อสารที่เปิดกว้าง แสดงให้เห็นว่า แนวทางเชิงพุทธสามารถผสมผสานเข้ากับการบริหารจัดการยุคใหม่ได้อย่างกลมกลืน และส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรมควบคู่กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิตพงศ์ พิมพ์มีลาย (2566) ได้เสนอว่า องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยได้สร้างรูปแบบ การบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามองค์ประกอบของรูปแบบเชิงข้อความ คือ หลักการแนวคิด วัตถุประสงค์เนื้อหา การบูรณาการ ด้วยหลักอิทธิบาท 4 และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ประเด็นที่สอดคล้องกัน คือ ทั้งสองแนวทางต่างยึดหลักพุทธธรรมเป็นกรอบในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการนำองค์ประกอบของ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมังสา มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

3. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของการทดลองใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า แม้ในการศึกษาก่อนหน้านี้ด้านนี้จะมีค่าสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด แต่เมื่อนำรูปแบบที่บูรณาการหลักพุทธธรรมมาใช้กลับสามารถเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทัตตา ภักดีเรือง (2566) ที่ผลการวิจัยพบว่า การทดสอบการทำงานเป็นทีมตามหลักอิทธิบาท 4 ของครูในโรงเรียนบ้านคลองวาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน ประเด็นที่สอดคล้องกัน คือ ทั้งสองงานวิจัยต่างชี้ให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมตามหลักอิทธิบาท 4 มีความสำคัญและสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้รับการส่งเสริมผ่านแนวทางที่เหมาะสม

4. การประเมินรูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดย

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเห็นในภาพรวมว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและเป็นไปได้จริงในการนำไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูปลัดศรีรัตน์ ฐิตคุโณ (ดิชสังวร) (2567) ที่ผลการวิจัยพบว่า การประเมินกระบวนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตยุคศตวรรษที่ 21 ตามหลักพุทธธรรม สำหรับพระสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่สอดคล้องกัน คือ งานวิจัยล้วนสะท้อนให้เห็นถึง “ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์” ของรูปแบบหรือกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาเมื่อผสมหลักพุทธธรรมเข้าไปในแนวทางปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารทางโลก หรือทางธรรม

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีการทำงานเป็นระบบดี แต่ต้องการพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันมากที่สุด รูปแบบการบริหารตามหลักพุทธธรรมได้รับความพึงพอใจสูงและเหมาะสม จึงควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม และจัดระบบติดตามประเมินเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนและขยายผล จึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะ คือ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดเวทีประชุมหรือเวิร์กช็อปอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรทางการศึกษา และตัวแทนชุมชน ในการกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยเน้นหลักพุทธธรรมเป็นฐานของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ศึกษา “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน” เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ปลายทางของการบริหารที่ยึดหลักพุทธธรรมว่ามีอิทธิพลต่อพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือไม่ และในระดับใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนานโยบายทางการศึกษาในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- คณิตพงศ์ พิมพม์มีลาย. (2566). รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- พระครูปลัดศรีรัตน์ ฐิตคุโณ (ดิชสังวร). (2567). กระบวนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตยุคศตวรรษที่ 21 ตามหลักพุทธธรรม สำหรับพระสงฆ์ในเขตการปกครองคณะสงฆ์

- ภาค 12. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา.  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนติลก ฌ ภูเก็ต. (2558). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ธิงค์  
ปียอนต์ บู้คส์.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
ชลบุรี: มนตรี.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุทัตตา ภัคธิเรือง. (2566). การทำงานเป็นทีมตามหลักอิทธิบาท 4 ของครูโรงเรียนบ้านคลอง  
วาท. ใน ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรัญ ร่วมสุข. (2563). การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- อินทรา อ่ามโกช. (2565). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวปฏิบัติวิธินៃของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. ใน ดุษฎี  
นิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- Marquardt, M. (1996). Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill.
- Pedler. M., Burgoynew, J., and Boydell. T. (1997). The Learning Company : A  
Strategy for Sustainable Development. 2<sup>nd</sup> ed, London: Me Grow – Hill.
- Senge, P. M, (2005). The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for  
Building a Learning Organization. Boston: Allyn & Bacon.