



**นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร
โดยใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน**
**INNOVATIVE LEARNING MANAGEMENT FOR DRIVING ORGANIZATIONAL
VALUES BASED ON ANDRAGOGY: A CASE STUDY OF SUPPORT STAFF
AT KAMPHAENG SAEN CAMPUS, KASETSART UNIVERSITY**

เรืองสิน ปลื้มปัน

Ruangsin Pluempan

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา

Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi – Huntra Campus

*Corresponding Author: E-mail: ruangsin.p@rmutsb.ac.th

Received September 4, 2025; Revised December 1, 2025; Accepted December 1, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรโดยใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี ในบริบทบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงค่านิยมกับการปฏิบัติงานจริง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 วงจร ประกอบด้วย การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้จากการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 12 คน บุคลากรสายสนับสนุน 250 คน และทีมวิทยากรส่งเสริมค่านิยมองค์กร 7 คน เก็บข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และอนุทินสะท้อนคิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัย พบว่า ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนใน 4 ด้านสำคัญ คือ (1) การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของค่านิยมองค์กรที่เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนขึ้น (2) ความสามารถในการใช้ค่านิยมองค์กรเป็นกรอบคิดในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งในสถานการณ์จำลองและงานจริง (3) การก่อรูปวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องบนฐานของแรงจูงใจภายใน และ (4) การพัฒนาวิธีการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรในงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยกระบวนการสะท้อนคิดและการชี้นำตนเองของบุคลากรตามหลักการของแอนดราโกจี โดยสรุป นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ยึดทฤษฎีแอนดราโกจีเป็นฐานสามารถแปลงค่านิยมองค์กรจากกรอบนโยบายเชิงนามธรรมให้กลายเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้ของบุคลากรสายสนับสนุน และช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถาบันอุดมศึกษา

คำสำคัญ : นวัตกรรมจัดการเรียนรู้, บุคลากรสายสนับสนุน, ทฤษฎีแอนดราโกจี, ค่านิยมองค์กร



Abstract

This research aimed to study an innovative learning management approach for driving organizational values based on andragogy theory in the context of support staff at Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus. The focus was on enabling adults in the organization to learn in ways that connect organizational values with actual work practices. A qualitative research methodology was employed using a four-cycle action research design consisting of planning, action, observation, and reflection. The participants were selected through purposive sampling and comprised 12 university administrators, 250 support staff, and 7 organizational values promotion facilitators. Data were collected through observation, in-depth interviews, focus group discussions, and reflective journals, and were analyzed using content analysis and data triangulation.

The findings revealed that this learning management innovation helped enhance the capacity of support staff in four key areas: (1) the increase of awareness and appreciation of organizational values that are clearly linked to their own roles and responsibilities; (2) an improved ability to use organizational values as a framework for analyzing problems and co-designing solutions in both simulated and real work situations; (3) the formation of a culture of shared learning and continuous knowledge exchange grounded in intrinsic motivation; and (4) the development of concrete ways of applying organizational values in routine work through reflective practice and learners' self-direction in line with andragogical principles. In conclusion, andragogy-based learning management innovation can transform organizational values from an abstract policy framework into observable work behaviours among support staff and can strengthen an organizational culture driven by adult learning in higher education institutions.

Keywords: Learning management innovation, Support staff, Andragogy theory, Organizational values

บทนำ

ในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี องค์การการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรและสังคมให้สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ความรู้และทักษะใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่สามารถพึ่งพาการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning: SDL) ที่ตั้งอยู่บนทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งเน้นประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจภายในของผู้เรียน (Knowles, 1975) ทั้งนี้งานวิจัยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า การจัดการเรียนรู้ในองค์กรจำเป็นต้องปรับจากการเน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลางไปสู่การทำให้ผู้เรียนเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง งานวิจัยโดย Yoon et al. (2024) ชี้ว่า AI สามารถช่วยเสริมการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองได้ผ่านการสร้างเนื้อหาที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน แต่ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ผลลัพธ์ดังกล่าวจะคงอยู่ในระยะยาวหรือไม่ ปัญหานี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้การใช้ Andragogy จะยังมีคุณค่า แต่อาจ



ไม่เพียงพอกาหนดการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจต่อเนื่อง และสามารถนำค่านิยมองค์กรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้

สำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 คน ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการกองในสังกัด ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบายและกำกับทิศทางการพัฒนาองค์กร บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 250 คน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจประจำวันและสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน และทีมวิทยากรส่งเสริมค่านิยมองค์กรจำนวน 7 คน ซึ่งมีหน้าที่ในการสร้างการมีส่วนร่วม ถ่ายทอดค่านิยม และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน หากบุคลากรทั้งสามกลุ่มขาดทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือไม่ตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมองค์กร ย่อมทำให้การพัฒนาองค์กรหยุดชะงักและไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก งานวิจัยปัจจุบันยังสะท้อนอีกว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่ต่อเนื่องและยืดหยุ่น เช่น การวิจัยของ Botha et al. (2025) ที่เน้นการใช้กระบวนการเรียนรู้แบบหมุนเวียน (Iterative Cycles) เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในและการมีส่วนร่วม ขณะที่ Green (2024) เน้นว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้การประยุกต์ใช้ Andragogy มีประสิทธิผลมากขึ้น สถานการณ์การศึกษาไทยจึงกำลังเผชิญกับโจทย์สำคัญว่าจะออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมอย่างไรให้สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้จริง ทั้งในด้านความรู้ การปฏิบัติ และการหล่อหลอมค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning: SDL) และทฤษฎีแอนดราโกจี เช่น งานทบทวนของ Loeng (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า SDL เป็นแกนกลางของการศึกษาผู้ใหญ่ และ Botha, du Toit-Brits และ Blignaut (2025) ที่เน้นบทบาทเชิงเปลี่ยนผ่านของครูในการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ SDL รวมถึงงานประยุกต์ใช้แอนดราโกจีในบริบทการฝึกอบรมที่วิจัยทางชีวการแพทย์ของ Knapke และคณะ (2024) แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นผู้เรียนในหลักสูตรทางการหรือผู้เชี่ยวชาญสายวิชาชีพเฉพาะทาง มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนในองค์กรอุดมศึกษา งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า ค่านิยมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน และผลิตภาพของบุคลากรในสถาบันการศึกษา เช่น การทบทวนเชิงระบบของ Taktak (2025) ที่สังเคราะห์บทบาทของค่านิยมองค์กรในสถาบันการศึกษา และงานของ Mutuma, Moguche และ Mutea (2022) รวมถึง Rose และ Tanko (2024) ที่พบว่า ค่านิยมองค์กรส่งผลต่อผลิตภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐในภูมิภาคต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยกลุ่มนี้จำนวนมากยังคงใช้ระเบียบวิธีเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามวัดทัศนคติหรือการรับรู้ค่านิยม มากกว่าการออกแบบและทดลองใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมออกแบบ ทดลอง และสะท้อนการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรในบริบทงานจริงอย่างเป็นวงจร

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยในเชิงวิชาการเป็นการทดสอบประสิทธิผลของ Andragogy ภายใต้เงื่อนไขขององค์กรอุดมศึกษาไทย และในเชิงปฏิบัติเป็นการสร้างแนวทางการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อพัฒนาศักยภาพและขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว นำมาซึ่งคำถามการวิจัย (Research Questions) ดังนี้

- 1) นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้แบบใดที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรโดยใช้ทฤษฎี



แอนดราโกจีสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2) นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ดังกล่าวส่งผลต่อการตระหนักรู้และการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างไร ทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรมการทำงาน 3) องค์ความรู้เชิงแนวคิดและเงื่อนไขเชิงบริบทใดที่ได้จากการดำเนินวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในองค์กรอุดมศึกษาอื่น ๆ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรโดยใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี ในบริบทบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
- 2) เพื่อศึกษาผลของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่มีต่อการรับรู้และการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในการปฏิบัติงานจริง
- 3) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดแอนดราโกจีที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในบริบทองค์กรอุดมศึกษาไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ตารางที่ 1 แสดงสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย / ปี	บริบทและระเบียบวิธี	ผลการวิจัยสำคัญ	ช่องว่างที่เชื่อมกับงานนี้
Loeng (2020)	ทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning: SDL)	SDL เป็นแกนกลางของการศึกษาผู้ใหญ่ โดยเน้นบทบาทของผู้เรียนในการตั้งเป้าหมาย วางแผน แสวงหาทรัพยากร และประเมินการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	เป็นงานเชิงทฤษฎีทั่วไป ไม่ได้ออกแบบนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ในบริบทองค์กรจริง และไม่ได้เชื่อม SDL กับค่านิยมองค์กรหรือบุคลากรสายสนับสนุน
Botha, du Toit-Brits, & Blignaut (2025)	การทบทวนอย่างเป็นระบบ (systematic review) เกี่ยวกับบทบาทเชิงเปลี่ยนแปลงของครู/อาจารย์ ในการส่งเสริม SDL	ผู้สอนมีบทบาทสำคัญในการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ SDL	มุ่งที่ผู้สอน/ครูเป็นหลัก ไม่ได้เน้นบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย และยังไม่ได้นำ SDL ไปผูกกับค่านิยมองค์กรผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีวงจร
Knapke et al. (2024)	กรณีศึกษาเชิงคุณภาพในการออกแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำด้านทีมวิจัย (team science leadership) สำหรับนักวิจัย	การใช้หลักการของ andragogy (เชื่อมโยงประสบการณ์เดิมปัญหาในงานจริง ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่)	แม้แสดงให้เห็นการใช้ andragogy ในการพัฒนาบุคลากร แต่เน้นบริบทนักวิจัย ชีวการแพทย์

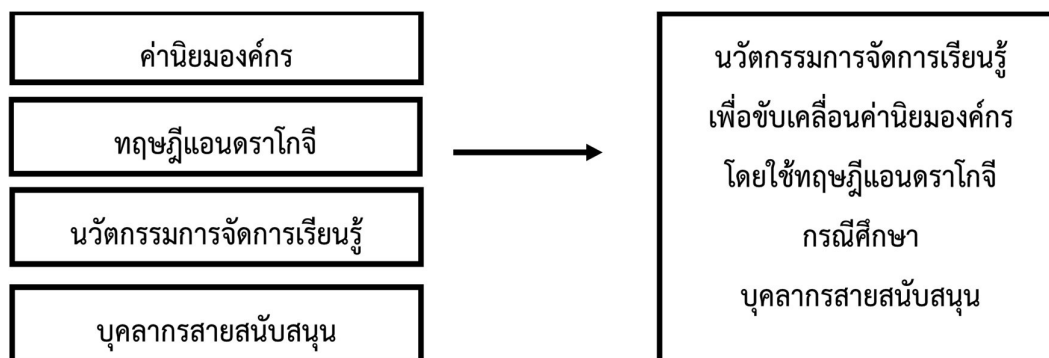


ผู้วิจัย / ปี	บริบทและระเบียบวิธี	ผลการวิจัยสำคัญ	ช่องว่างที่เชื่อมกับงานนี้
Al-Wossabi (2024)	ชีวการแพทย์ โดยใช้หลักการ andragogy งานวิจัยในบริบท นักศึกษามหาวิทยาลัย ซาอุดีอาระเบีย ใช้วิธีสำรวจและ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อเสนอแนวทาง ส่งเสริม SDL	เสนอแนวทางการจัด การเรียนรู้ที่ช่วยให้ ผู้เรียน กำหนดเป้าหมาย แสวงหาทรัพยากร และประเมินการ เรียนรู้ของตนเองได้ดี ขึ้นในบริบทอุดม ศึกษา	ไม่ได้มุ่งที่บุคลากร สายสนับสนุน เน้นผู้เรียนที่เป็นนักศึกษาใน รายวิชาทางภาษา ไม่ได้ศึกษา ผู้ใหญ่ที่เป็นบุคลากรใน องค์กร และไม่เชื่อม SDL กับการขับเคลื่อนค่านิยมอง ค์กรหรือวัฒนธรรม องค์กรในมหาวิทยาลัย
Mutuma, Moguche, & Mutea (2022)	ศึกษาผลของ ค่านิยมองค์กรหลัก (organizational core values) โดยใช้แบบสอบถามและ การวิเคราะห์สถิติ พรรณนาและอนุมาน	การรับรู้ค่านิยม องค์กรอย่างชัดเจนมี ความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพ ภาพของบุคลากร และเสนอให้มหา วิทยาลัยส่งเสริมการ สื่อสารค่านิยมให้เป็น รูปธรรมมากขึ้น	ใช้วิธีสำรวจเชิงปริมาณ เป็นหลัก ไม่ได้ทดลองกระบวนการจัด การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การที่ให้บุคลากรมี ส่วนร่วมออกแบบ และทดลองการประยุกต์ ใช้ค่านิยมในงานจริง
Harini, Putri, & Syafwandi (2025)	งานวิจัยเชิงปริมาณ ที่สำนักงานที่ดินเขต Agam (อินโดนีเซีย) ศึกษาผลของค่านิยม องค์กรต่อผลการปฏิบัติ งานของพนักงาน ใช้แบบสอบถามและ การวิเคราะห์ถดถอย	ค่านิยมองค์กรมี อิทธิพลเชิงบวกอย่าง มีนัยสำคัญต่อผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรและเสนอให้ ผู้บริหารใช้ค่านิยม เป็นกรอบในการ พัฒนานโยบาย ทรัพยากรมนุษย์	เป็นการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสถิติ ไม่ได้เข้าไปออกแบบ นวัตกรรมการเรียนรู้หรือ กิจกรรมกลุ่มให้พนักงาน เชื่อมโยงค่านิยมกับงาน ประจำด้วยกระบวนการ สะท้อนคิดแบบผู้ใหญ่
Obukor et al. (2023)	วิจัยเชิงปริมาณใน มหาวิทยาลัยของรัฐ บางแห่งในแอฟริกา ตะวันออก ใช้แบบสอบถาม และสถิติถดถอย	ด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความเป็นมือ อาชีพเป็นค่านิยมที่ สัมพันธ์ชัดเจนกับ ประสิทธิภาพ การทำงานและ แนะนำให้ มหาวิทยาลัยสื่อสาร	ยังคงเน้นการวัดการรับรู้ และผลลัพธ์ของค่านิยม มากกว่าการออกแบบ วงจรการเรียนรู้แบบ มีส่วนร่วมที่ให้บุคลากร ทดลองใช้ค่านิยมในการ แก้ปัญหางานจริงและ สะท้อนประสบการณ์ร่วมกัน



ผู้วิจัย / ปี	บริบทและระเบียบวิธี	ผลการวิจัยสำคัญ	ช่องว่างที่เชื่อมกับงานนี้
Dukper et al. (2023)	ศึกษาวิธีการ และกระบวนการสร้าง ศักยภาพบุคลากร (capacity building) ด้านการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย University for Development Studies (กานา) ใช้การวิจัยเชิงผสม (mixed methods) รวมการสำรวจและ สัมภาษณ์เชิงลึก	และติดตามผล การยึดถือค่านิยม ระดับขั้นตอนและ ปัจจัยสำคัญของ การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร เช่น ระบบพี่เลี้ยง การอบรมต่อเนื่อง การสนับสนุนจาก ผู้บริหารและเสนอ กรอบแนวคิด สำหรับการวางแผน พัฒนาบุคลากรใน มหาวิทยาลัย	ไม่ได้เชื่อมกับการขับเคลื่อน ค่านิยมองค์กร เฉพาะและ ไม่ได้ใช้ทฤษฎีแอนดราโกจี เป็นฐานในการออกแบบ กิจกรรมเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในองค์กร
Bratby & Duncan (2023)	กรณีศึกษาเชิงปฏิบัติใน มหาวิทยาลัย ออสเตรเลีย พัฒนา toolkit ด้านสุขภาวะและ สุขภาพจิต เพื่อสร้างศักยภาพ บุคลากรมหาวิทยาลัย	Toolkit ช่วยเพิ่ม ความรู้ ความมั่นใจ และทักษะของ บุคลากรในการตอบ สนองต่อปัญหา สุขภาพจิตของ นักศึกษาและชี้ให้ เห็นความสำคัญของ การสนับสนุนเชิง ระบบจากมหาวิทยาลัย	แม้จะเป็นตัวอย่างที่ดีของ นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อ สร้างศักยภาพบุคลากร แต่เน้นด้านสุขภาวะของ นักศึกษา ไม่ได้เน้นการใช้ ทฤษฎี แอนดราโกจี

กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ ได้แก่ นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีแอนดราโกจี ซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการขึ้นนำตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และต่อยอดเป็นพฤติกรรม การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร I-STAR อย่างเป็นรูปธรรมในงานประจำ ความสัมพันธ์ของตัวแปรถูกดำเนินและปรับแต่งผ่านวงจรวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้น (วางแผน-ปฏิบัติ-สังเกต-สะท้อนผล) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเรียนรู้ซ้ำเพื่อยืนยันและเสริมความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดดังกล่าว

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1988) ดำเนินการ 4 วงจร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1988) ดำเนินการ 4 วงจร แต่ละวงจรประกอบด้วยขั้น วางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Act) สังเกต (Observe) และสะท้อนผล (Reflect) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่ใช้ทฤษฎีแอนดราโกจีเป็นฐานอย่างต่อเนื่องในบริบทมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

2. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 12 คน (2) บุคลากรสายสนับสนุน 250 คน และ (3) ทีมวิทยากรส่งเสริมค่านิยมองค์กร 7 คน โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร มีประสบการณ์ทำงานในวิทยาเขต และยินยอมเข้าร่วมวิจัยอย่างสมัครใจ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มจะคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพิ่มเติมจากตัวแทนหน่วยงานจนกว่าข้อมูลจะมีความอิ่มตัว

3. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย (1) แผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละวงจร (2) แบบบันทึกการสังเกต (3) แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม (4) แบบบันทึกกอนทุนสะท้อนคิดของผู้เข้าร่วม และ (5) เอกสารนโยบายและรายงานที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมองค์กร เครื่องมือทั้งหมดได้รับการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ก่อนทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบความชัดเจนและความเหมาะสมของคำถามและกระบวนการเก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการตามวงจรของวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

ระยะ วางแผน: วิเคราะห์บริบทและสภาพปัญหา ร่วมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้กับผู้บริหาร และทีมวิทยากรให้สอดคล้องกับหลักการแอนดราโกจีและค่านิยมองค์กร

ระยะ ลงมือปฏิบัติ: ดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง และเวิร์กช็อปออกแบบแนวปฏิบัติ โดยบูรณาการค่านิยมองค์กรเข้ากับงานจริงของบุคลากร

ระยะ สังเกต: ใช้แบบบันทึกการสังเกต บันทึกภาคสนาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม เพื่อติดตามการมีส่วนร่วม การสะท้อนค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละวงจร



ระยะ สะท้อนผล: สังเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม และอนุทินสะท้อนคิด ร่วมอภิปรายกับทีมวิทยากรและผู้บริหาร แล้วนำผลไปปรับปรุงกิจกรรมในวงจรถัดไป

นอกจากนี้ มีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพื้นฐานบางส่วน (ลักษณะทั่วไปและการประเมินตนเอง เบื้องต้นด้านค่านิยมองค์กร) เพื่อรายงานด้วยสถิติพรรณนา (ความถี่ และร้อยละ) ประกอบการอธิบายผลเชิงคุณภาพ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสังเกต สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม และอนุทินสะท้อนคิด วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดย (1) ถอดความและอ่านข้อมูลหลายรอบ (2) เข้ารหัส (coding) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ค่านิยม การใช้ค่านิยมแก้ปัญหา การเรียนรู้ร่วมกัน และการสะท้อนคิด (3) จัดหมวดหมู่และพัฒนาประเด็นหลัก (themes) ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัย และ (4) เปรียบเทียบประเด็นหลักระหว่างวงจรวิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เห็นพัฒนาการของศักยภาพการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร ใช้ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ทั้งด้านแหล่งข้อมูล วิธีการ และเวลา รวมทั้งการแลกเปลี่ยนตรวจสอบกับผู้วิจัยร่วม/ทีมวิทยากร เพื่อลดอคติในการตีความ

6. จริยธรรมการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรในบริบทการทำงานปกติ ไม่ได้ยื่นขอรับรองต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (IRB) แต่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรมอย่างเคร่งครัด โดย (1) ขออนุญาตอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารวิทยาเขตกำแพงแสน (2) ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และสิทธิของผู้เข้าร่วมก่อนการเก็บข้อมูล (3) ขอความยินยอมโดยสมัครใจ (informed consent) และเปิดโอกาสให้ถอนตัวได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ (4) รักษาความลับและปกปิดตัวตน โดยใช้รหัสแทนชื่อบุคคลและหน่วยงาน รายงานผลในลักษณะภาพรวมและกรณีตัวอย่างที่ไม่สามารถระบุตัวบุคคลได้

ผลการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปของผู้เข้าร่วมวิจัย

จากผู้เข้าร่วมทั้งหมด 269 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 12 คน บุคลากรสายสนับสนุน 250 คน และทีมวิทยากรส่งเสริมค่านิยมองค์กร 7 คน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุงานตั้งแต่ระดับปานกลางขึ้นไปและปฏิบัติงานด้านสนับสนุนการเรียนการสอน บริการการศึกษา และงานธุรการในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ผู้เข้าร่วมส่วนมากรายงานว่า เคยรับรู้ค่านิยมองค์กรในเชิงนโยบาย มาก่อน แต่ยังไม่ค่อยมีโอกาสนำค่านิยมไปใช้เป็นกรอบคิดในการทำงานประจำอย่างเป็นระบบ

2. ผลการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนตามวงจรวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบ Action Research และข้อเสนอแนะของผู้ทรงฯ การนำเสนอผลจะแยกเป็น “กิจกรรมที่ดำเนินการ” (intervention) และ “ผลที่พบ” (outcome) ในแต่ละวงจร โดยสังเคราะห์เป็น 4 ด้านศักยภาพหลัก ที่พัฒนาขึ้น คือ การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของค่านิยมองค์กร การใช้ค่านิยมเป็นกรอบคิดในการแก้ปัญหา การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การประยุกต์ใช้ค่านิยมในงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม



2.1 วงจรที่ 1: การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของค่านิยมองค์กร กิจกรรมที่ดำเนินการ

วงจรที่ 1 มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักแอนดราโกจี โดยออกแบบกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การเล่าเรื่องสะท้อนประสบการณ์ และการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กร I-STAR กับสถานการณ์จริงในงานของผู้เข้าร่วม เพื่อให้ผู้ใหญ่ในองค์กรเริ่มต้นจากประสบการณ์เดิมของตนเองและตั้งคำถามต่อความหมายของค่านิยมในบริบทงานจริง

ผลที่พบ

หลังจบวงจรแรก ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ มีความตระหนักรู้ต่อค่านิยมองค์กรชัดเจนขึ้น มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมกับบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น และเริ่มสะท้อนว่า “ค่านิยมไม่ได้อยู่แค่ในป้ายหรือเอกสาร แต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในงานประจำวัน” การสะท้อนคิดจากอนุทินและการสนทนากลุ่มสะท้อนว่า ทักษะคิดที่มีต่อค่านิยมองค์กรขยับจากการมองเป็นภาระเชิงนโยบาย ไปสู่การมองเป็นหลักคิดกับการทำงาน

2.2 วงจรที่ 2: การใช้ค่านิยมองค์กรเป็นกรอบคิดในการแก้ปัญหา กิจกรรมที่ดำเนินการ

วงจรที่ 2 เน้นการออกแบบ สถานการณ์จำลอง (simulation) และกรณีศึกษา (case-based learning) จากปัญหาจริงในงานของบุคลากรสายสนับสนุน ให้ผู้เข้าร่วมทำงานเป็นกลุ่ม วิเคราะห์ปัญหาและออกแบบแนวทางแก้ไขโดยใช้ค่านิยม I-STAR เป็นกรอบคิดหลัก ผู้เข้าร่วมมีบทบาทในการกำหนดวิธีคิดและเสนอแนวทางปฏิบัติด้วยตนเอง ตามหลักการ “problem-centred” ของแอนดราโกจี

ผลที่พบ

ผลการสังเกตและการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถ อ้างอิงค่านิยมองค์กรในการอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ ได้อย่างชัดเจนขึ้น เช่น การยืนยันหลักความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ หรือการเน้นความโปร่งใสในการทำงาน บางกลุ่มสามารถเชื่อมโยงค่านิยมกับการปรับขั้นตอนการทำงานจริงในหน่วยงานของตนได้อย่างเป็นรูปธรรม แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมเริ่มถูกใช้เป็น “กรอบคิดเชิงปฏิบัติ” ไม่ใช่เพียงคำขวัญ

2.3 วงจรที่ 3: การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันบนฐานแรงจูงใจภายใน กิจกรรมที่ดำเนินการ

วงจรที่ 3 มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) เว็กรับรองสะท้อนบทเรียน และการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (good practices) ของแต่ละหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรออกแบบกิจกรรมย่อยและบทเรียนที่ตนอยากแบ่งปันเอง ผู้วิจัยและทีมวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (facilitator) ตามหลักแอนดราโกจีที่เน้นการชี้นำตนเอง (self-directedness) และแรงจูงใจภายในของผู้ใหญ่

ผลที่พบ

ข้อมูลจากอนุทินสะท้อนคิดและการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็นว่า เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันที่เปิดกว้างและปลอดภัยมากขึ้น บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนปัญหาและข้อผิดพลาดในงานของตนเอง พร้อมทั้งนำค่านิยม I-STAR มาใช้เป็นภาษาเดียวกันในการพูดคุย ตัวแทนบางหน่วยงานเริ่มริเริ่มกิจกรรมเล็ก ๆ ภายในฝ่ายของตนเอง เช่น การนัดหมายสะท้อนงานรายสัปดาห์บนฐานค่านิยม ทำให้เห็นการเริ่มก่อรูปของ “ชุมชนการปฏิบัติ” (community of practice) ขนาดเล็กที่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายในมากกว่าการสั่งการจากบนลงล่าง



2.4 วงจรที่ 4: การประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรในงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม กิจกรรมที่ดำเนินการ

ในวงจรสุดท้าย ผู้เข้าร่วมได้รับมอบหมายให้ ออกแบบและทดลองแนวทางการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กรในงานประจำจริงของตนเอง เช่น การปรับขั้นตอนการให้บริการ การสื่อสารกับผู้รับบริการ การจัดทำคู่มือการทำงาน หรือการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนค่านิยม พร้อมทั้งนำผลกลับมาสะท้อนในวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ผลที่พบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชี้ว่า บุคลากรจำนวนหนึ่งสามารถพัฒนา แนวปฏิบัติในงานประจำที่สะท้อนค่านิยมองค์กรได้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดขั้นตอนบริการที่เน้นความโปร่งใส การออกแบบการสื่อสารที่เป็นมิตรและรับผิดชอบ และการติดตามผลการให้บริการกับผู้รับบริการบางกลุ่ม ผู้เข้าร่วมสะท้อนว่ากิจกรรมในวงจรสุดท้ายช่วยให้ “ค่านิยมไม่หยุดอยู่แค่ในห้องอบรม แต่กลับมาปรากฏในโต๊ะทำงานและการตัดสินใจทุกวัน” แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีแอนดราโกจีสามารถแปลงค่านิยมจากระดับนามธรรมไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้

3. การสังเคราะห์ประเด็นหลักและความเชื่อมโยงกับทฤษฎีแอนดราโกจี

จากการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลจากทั้ง 4 วงจรถูกสังเคราะห์เป็น ประเด็นหลัก 4 ด้านของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ การตระหนักรู้คุณค่าของค่านิยมองค์กรเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ การใช้ค่านิยมเป็นกรอบคิดในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบแนวทางแก้ไข การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันบนฐานประสบการณ์และแรงจูงใจภายในของผู้ใหญ่ การประยุกต์ใช้ค่านิยมในงานประจำจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่จับต้องได้

ประเด็นหลักเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกับหลักการสำคัญของแอนดราโกจี เช่น การยึดประสบการณ์เดิมของผู้ใหญ่เป็นฐาน การเรียนรู้ที่เน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง (problem-centred learning) ความพร้อมในการเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ และการใช้แรงจูงใจภายในขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของตนเอง โดยสามารถสรุปในลักษณะ “กิจกรรมการเรียนรู้ – ประเด็นหลักที่เกิดขึ้น – หลักการแอนดราโกจีที่รองรับ” ในตารางที่ 3 เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงเชิงแนวคิดอย่างชัดเจน

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมที่ใช้วงจรวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้น (Plan-Act-Observe-Reflect) ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาความเข้าใจ การตระหนักในคุณค่า และการลงมือปฏิบัติตามค่านิยม I-STAR ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น กระบวนการเรียนรู้ไม่ได้หยุดอยู่แค่การรับรู้เชิงข้อมูล แต่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมทดลองเชื่อมโยงค่านิยมกับสถานการณ์งานจริงและสร้างแนวปฏิบัติของตนเอง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Knowles (1984) ที่เสนอว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดประสิทธิผลเมื่อเริ่มจากประสบการณ์และปัญหาจริงของผู้เรียน และสอดคล้องกับงานของ Yoon et al. (2024) ที่รายงานว่ากิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และสถานการณ์จำลองช่วยให้ผู้เรียนเห็นบทบาทของตนในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสะท้อนข้อสังเกตของ Nwogu et al. (2025) ว่าผลของการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองขึ้นกับระดับความพร้อมและทรัพยากรสนับสนุนของผู้เรียน หากบริบทไม่เอื้อ ผลลัพธ์อาจลดลงได้ การออกแบบให้มีการสะท้อนคิด (reflection) และกลไกสะท้อนกลับ (feedback loop) ในแต่ละวงจรสอดคล้องกับข้อเสนอของ Botha et al. (2025) ที่ระบุว่าบทบาทผู้สอนควรเปลี่ยนจาก “ผู้ให้ความรู้” มาเป็น



“ผู้อำนวยการความสะดวกในการสะท้อนคิดและการชี้นำตนเอง” เพื่อปลดล็อกศักยภาพการเรียนรู้ในระยะยาว นอกจากนี้ แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรใน KLS Model ซึ่งเน้นเครือข่าย การจัดการความรู้ และระบบพี่เลี้ยง (อภิขญา อารีเอื้อ, 2568) ก็ช่วยอธิบายได้ว่า เหตุใดการมีทีมวิทยากรและโครงสร้างสนับสนุนจึงเอื้อต่อการคงอยู่ของผลลัพธ์จากการเรียนรู้ ในมุมมองทฤษฎีแอนดราโกจี กระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ตอบโจทย์องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้แก่ การยึดประสบการณ์เดิมของผู้เรียนเป็นฐาน การเรียนรู้ที่เน้นปัญหาเป็นศูนย์กลาง และการเพิ่มบทบาทของผู้เรียนในการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลด้วยตนเอง การที่บุคลากรสายสนับสนุนสามารถแปลงค่านิยม I-STAR จาก “ข้อความเชิงนโยบาย” ให้กลายเป็น “กรอบคิดในการปฏิบัติงานจริง” สะท้อนว่ากระบวนการเรียนรู้ตามวงจร Plan-Act-Observe-Reflect ช่วยให้หลักการของแอนดราโกจีทำงานได้ในบริบทองค์กรจริง ไม่ใช่เพียงในห้องเรียน ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ชี้ว่า การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการแอนดราโกจีกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนสามารถใช้เป็น “กลไกเชื่อมต่อช่องว่าง” ระหว่างค่านิยมในระดับนโยบายกับพฤติกรรมการทำงานในระดับปฏิบัติการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้สอนในฐานะโค้ชการเรียนรู้ และการสนับสนุนจากโครงสร้างองค์กรร่วมด้วย ไม่อาจอาศัยแรงจูงใจภายในของบุคลากรเพียงประการเดียว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า นวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีผลต่อทั้ง “การรับรู้” และ “การประยุกต์ใช้” ค่านิยมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน โดยผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจค่านิยม I-STAR ชัดเจนขึ้น เห็นความเชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของตน และสามารถยกตัวอย่างการนำค่านิยมไปใช้ในการตัดสินใจ การสื่อสาร และการให้บริการในงานประจำได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อค้นพบนี้มีความใกล้เคียงกับงานด้าน organizational citizenship behavior ที่ระบุว่า การรับรู้ค่านิยมองค์กรสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร (จันทร์จิรา ก้องทองสมุทร, 2564) ต่างจากงานวิจัยจำนวนมากที่ประเมินผลการปลูกฝังค่านิยมจากแบบสอบถามทัศนคติเป็นหลัก งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์ อนุทินสะท้อนคิด และตัวอย่างแนวปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นจริงในหน่วยงาน ทำให้เห็น “หลักฐานเชิงพฤติกรรม” ควบคู่กับข้อมูลเชิงความรู้สึก มุมนี้สอดคล้องกับแนวโน้มงานวิจัยด้าน self-directed learning ที่เน้นว่าการเรียนรู้จะฝังลึกมากขึ้นเมื่อผู้เรียนได้ทดลองใช้กรอบคิดใหม่ ๆ กับปัญหาจริงในบริบทงานของตน ไม่ใช่เพียงการตอบแบบสอบถาม (Botha et al., 2025; Dahal & Bhat, 2023) จากกรอบแอนดราโกจี การที่บุคลากรสามารถนำค่านิยม I-STAR ไปใช้วิเคราะห์ปัญหาและออกแบบแนวทางแก้ไข สะท้อนว่า การเรียนรู้ได้ขยับจากระดับ “รับรู้ข้อมูล” ไปสู่ระดับ “ปรับกรอบคิด” (frame of reference) ซึ่งเป็นหัวใจของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มย่อย และการสะท้อนคิดร่วมกันยังช่วยเสริมพัฒนาการด้านกรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset) และทักษะคิดเชิงวิพากษ์ ตามที่ Dahal และ Bhat (2023) ชี้ไว้ แม้ประสิทธิภาพจะยังขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ ในเชิงปฏิบัติ ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ชี้ว่า หากองค์กรต้องการให้ค่านิยมถูกนำไปใช้จริงในงาน ไม่เพียงพอที่จะสื่อสารค่านิยมผ่านสื่อประชาสัมพันธ์หรือการบรรยาย แต่ควรจัดให้มีพื้นที่ให้บุคลากรได้ทดลองใช้ค่านิยมกับกรณีปัญหาในงานของตน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน และสะท้อนผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การติดตามผลหลังจบกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำให้การนำค่านิยมไปใช้มีความยั่งยืนมากกว่าผลระยะสั้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการวิจัยทำให้สามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดแอนดราโกจีเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรใน



สถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (ค่านิยมองค์กร บริบทงานของบุคลากรสายสนับสนุน โครงสร้างสนับสนุน) กระบวนการเรียนรู้ตามวงจรแอ็กชันรีเสิร์ชที่เน้นการขึ้นนำตนเอง และผลลัพธ์ในรูปของการรับรู้ค่านิยม วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และแนวปฏิบัติที่สะท้อนค่านิยมในงานจริง เมื่อเทียบกับงานเดิมที่มักแยกการศึกษาระหว่างการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการปลูกฝังค่านิยมองค์กร งานวิจัยนี้เสนอกรอบแนวคิดที่ผสมผสานมิติเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มองว่าการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรควรดำเนินการควบคู่กับการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มิใช่เป็นกิจกรรมเชิงรณรงค์ที่แยกออกจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในงานประจำ ในทางทฤษฎี กรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นช่วยขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้แอนดราโกจีจากบริบทการศึกษานอกระบบหรือการพัฒนาวิชาชีพทั่วไปไปสู่บริบทการพัฒนาค่านิยมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา การวางตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนในฐานะผู้เรียนรู้ที่ขึ้นนำตนเองภายในองค์กร ทำให้เห็นว่า กลุ่มบุคลากรที่มักถูกมองว่าอยู่ส่วนหลังของระบบสามารถเป็นตัวแปรสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรได้ หากได้รับการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ในเชิงนโยบายและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรอบแนวคิดนี้ชี้ว่า การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทยควรอยู่บนฐานของการสนับสนุนให้บุคลากรทุกกลุ่ม โดยเฉพาะสายสนับสนุน ได้มีส่วนร่วมเรียนรู้ ทดลอง และสะท้อนการประยุกต์ใช้ค่านิยมในงานจริง แทนที่จะจำกัดบทบาทการเรียนรู้ไว้ที่ผู้บริหารหรือบุคลากรสายวิชาการเท่านั้น

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษา พบองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ



จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับในประเด็นการออกแบบนวัตกรรม การเรียนรู้ที่ใช้กิจกรรมผสมผสาน (blended activities) โดยเฉพาะกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่า “การจัดการเรียนรู้” และ “การส่งเสริมศักยภาพ” สามารถเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กิจกรรมที่ ผูกกับสถานการณ์งานจริงช่วยให้บุคลากรเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติได้ชัดเจนขึ้น และทำให้ค่านิยม องค์การไม่ลอยตัวจากบริบทงานประจำ ผลของกระบวนการเรียนรู้ต่อการรับรู้และการประยุกต์ใช้ ค่านิยมองค์กร เมื่อบุคลากรกำหนดเป้าหมายและแผนการเรียนรู้ของตนเอง ใช้การสะท้อนคิด (reflection) และการประเมินผลด้วยตนเอง จะเกิด “ความเป็นเจ้าของการเรียนรู้” และความพร้อมที่จะ ประยุกต์ใช้ค่านิยมในงานจริง ภาพสะท้อนให้เห็นว่า การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรทำได้ผ่าน กระบวนการเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงการสื่อสารเชิงนโยบาย เพราะการเรียนรู้ด้วยตนเองและการสะท้อน ค่านิยมอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การซึมซับและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงปฏิบัติ กรอบแนวคิดบูรณา การการเรียนรู้ผู้ใหญ่-ศักยภาพ-ค่านิยมองค์กร และเมื่อพิจารณาร่วมกันทั้ง 4 มิติ คือ การจัดการเรียนรู้ การส่งเสริมศักยภาพ การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง และค่านิยมองค์กร จะเห็นกรอบแนวคิดใหม่ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่ได้หมายถึงเพียงความรู้และทักษะส่วนบุคคล แต่รวมถึงการมีอิสระใน การเลือกวิธีเรียนรู้ การประเมินตนเอง และการปรับตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ผลคือ บุคลากร มองเห็นบทบาทของตนในฐานะส่วนหนึ่งของเป้าหมายภาพรวมขององค์กร มากกว่าผู้ปฏิบัติงาน รายบุคคลเท่านั้น

สรุป

จากการวิจัยเรื่อง นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรโดยใช้ทฤษฎี แอนดราโกจี ในบริบทบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน สามารถสรุป ข้อค้นพบหลัก ได้ดังนี้ ข้อค้นพบที่ 1 การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และสถานการณ์จำลอง ที่ออกแบบบนฐานค่านิยม I-STAR ทำให้บุคลากรตระหนักรู้และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยม องค์กรกับบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนขึ้น และเริ่มใช้ค่านิยมเป็นกรอบคิดในการทำงานจริง ข้อค้นพบที่ 2 การจัดกระบวนการสะท้อนคิด ในแต่ละวงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ช่วยให้บุคลากร ทบทวนประสบการณ์ของตนเอง ปรับปรุงแนวปฏิบัติ และพัฒนาแนวทางการประยุกต์ใช้ค่านิยมองค์กร ให้เหมาะสมกับบริบทงานของแต่ละหน่วยงาน ข้อค้นพบที่ 3 การบูรณาการการเรียนรู้ด้วยการชี้นำ ตนเอง (Self-Directed Learning) กับหลักการแอนดราโกจี ช่วยเสริมศักยภาพบุคลากรในการกำหนด เป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง เลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม และรักษาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กรไว้ได้ต่อเนื่อง จนนำไปสู่การก่อรูปวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนค่านิยม I-STAR อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรม ที่ใช้วงจรวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้น (Plan-Act-Observe-Reflect) ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนา ความเข้าใจ การตระหนักในคุณค่า และการลงมือปฏิบัติตามค่านิยม I-STAR ได้อย่างเป็นรูปธรรมมาก ขึ้น มหาวิทยาลัยควรรับรอง “รูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแอนดราโกจีและการชี้นำตนเอง” เป็นแนวทางกลางสำหรับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน และสนับสนุนงบประมาณ เวลา และ บุคลากรให้เพียงพอในการจัดวงจร Plan-Act-Observe-Reflect อย่างต่อเนื่อง



1.2 ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า นวัตกรรมจัดการเรียนรู้มีผลต่อทั้ง “การรับรู้” และ “การประยุกต์ใช้” ค่านิยมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน โดยผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจค่านิยม I-STAR ชัดเจนขึ้น หน่วยงานสายสนับสนุนควรผูกกิจกรรมการเรียนรู้เข้ากับงานประจำ เช่น การใช้กรณีปัญหาจากงานจริง การจัด reflection หลังการปฏิบัติงาน หรือการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ I-STAR ในที่ประชุมทีม ควรกำหนดเงื่อนไขสนับสนุนให้ชัด เช่น การให้เวลาราชการบางส่วนสำหรับการเรียนรู้ การยอมรับให้ “การทดลองแนวปฏิบัติใหม่” เป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่ใช่ภาระเพิ่ม และการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระยะกลาง-ยาว

1.3 ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการวิจัยทำให้สามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดแอนดราโกจีเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้บริหารระดับคณะ/วิทยาเขตสามารถนำกรอบแนวคิดที่บูรณาการ “นวัตกรรมจัดการเรียนรู้-แอนดราโกจี-SDL-ค่านิยมองค์กร” ไปใช้เป็นกรอบออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ เพื่อให้การปลูกฝังค่านิยมไม่แยกขาดจากการพัฒนาศักยภาพ เมื่อขยายไปยังหน่วยงานอื่น ควรประเมินความพร้อมของบริบท (วัฒนธรรมองค์กรเดิม ภาระงาน จำนวนบุคลากร) และปรับรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงที่ค่านิยมจะกลายเป็นเพียงคำขวัญเชิงนโยบาย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

แม้งานวิจัยนี้สะท้อนศักยภาพของการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการและแอนดราโกจีในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร แต่ก็มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ได้แก่ ผู้วิจัยมีบทบาททั้งในฐานะผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (facilitator) และผู้ประเมินวิเคราะห์ข้อมูล จึงมีความเป็นไปได้ของอคติในการตีความ แม้จะมีการใช้การตรวจสอบแบบสามเส้าและแลกเปลี่ยนภายในทีมวิจัยเพื่อลดอคติแล้วก็ตาม การวิจัยดำเนินการในช่วงเวลาจำกัด ยังไม่มีการติดตามผลระยะยาวเพื่อตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้และพฤติกรรมการใช้ค่านิยมจะคงอยู่เพียงใด ข้อจำกัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงกับธรรมชาติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในบริบทธรรมาภิบาลองค์กร ที่ผู้วิจัยมักต้องรับบทบาทหลายมิติในเวลาเดียวกัน จึงเป็นประเด็นที่ควรถูกหยิบยกไปต่อยอดในข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์จิรา ก้องทองสมุทร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมร่วมขององค์กรกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม. *วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม*, 1(2), 4-15. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/Journalbid/article/view/56>.
- อภิษฐา อารีเอื้อ. (2568). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการผลิตผลงานวิจัยโรงพยาบาลกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารสิ่งแวดล้อมศึกษาการแพทย์และสุขภาพ*, 10(1), 491-498. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hej/article/view/283190>.
- Al-Wossabi, S. A. N. (2024). Advancing self-directed learning in the Saudi EFL higher education: A call to further action. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(8), 38–56. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.8.3>.
- Botha, A., du Toit-Brits, C., & Blignaut, J. H. (2025). Charting New Pathways: Unleashing the Potential of Self-Directed Learning and the Transformative Role of Teachers in Education. *Education Sciences*, 15(5), 524. <https://doi.org/10.3390/educsci15050524>.
- Botha, C. J., du Toit-Brits, C., & Blignaut, A. S. (2025). The transformative role of teachers in self-directed learning: A systematic review. *Education Sciences*, 15(5), 524. <https://doi.org/10.3390/educsci15050524>.



- Bratby, K., & Duncan, D. (2023). A health and wellbeing toolkit: Building staff capacity to support the mental health and wellbeing of university students. *JANZSSA: Journal of the Australian and New Zealand Student Services Association*, 31(2), 60–68. <https://doi.org/10.30688/janzssa.2023-2-04>.
- Dahal, A., & Bhat, N. (2023). Self-Directed Learning, its Implementation, and Challenges: A Review. *Nepal Journal of Health Sciences*, 3(1), 102–115. <https://doi.org/10.3126/njhs.v3i1.63277>.
- Dukper, L. L., Oppong, S., Bore-Shi Saaka, G., Kusi, K. A., Abugri, H. H., & Ohene-Ampofo, Z. A. (2023). Methods and procedures guiding capacity building on staff development at the University for Development Studies. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research Studies*, 3(3), 167–178.
- Green, D. N. (2024). Adult Learners: Connecting Andragogy and Transformational Leadership in the Classroom. *Business Ethics and Leadership*, 8(4), 137–147. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(4\).137-147.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(4).137-147.2024).
- Harini, N. D., Putri, Y., & Syafwandi, S. (2025). The effect of organizational values on employee performance at the Agam Regency Land Office. *Ecobisma*, 12(2), 328–338.
- Loeng, S. (2020). Self-directed learning: A core concept in adult education. *Education Research International*, 2020(1), 3816132. <https://doi.org/10.1155/2020/3816132>.
- Mutuma, G., Moguche, A., & Mutea, F. (2022). Effect of organizational values on employee productivity in public universities in Mt. Kenya region. *Journal of Human Resource and Leadership*, 2(1), 1–9.
- Nwogu, G. A., Tommy, K. A., Fadiya, A. A., Utoware, J. D. A., Balogun, B. N., Adeyanju, S. I., Olajide, I. O., Adeyemo, D. A., Adelakun, I. S., Afolabi, O. A., & Kolawole, A. O. (2025). Effectiveness of self-directed learning in adult education: A comparative study. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(2), 1388–1400. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03147>.
- Obukor, P., Waweru, G., & Ngigi, S. (2023). Organisational core values and employee performance in selected public universities. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(7), 167–182.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (Eds.). (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Deakin University Press.
- Knapke, J. M., Hildreth, L., Molano, J. R., Schuckman, S. M., Blackard, J. T., & colleagues. (2024). Andragogy in practice: Applying a theoretical framework to team science training in biomedical research. *British Journal of Biomedical Science*, 81, 12651. <https://doi.org/10.3389/bjbs.2024.12651>.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York: Association Press.
- Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing.
- Rose, E., & Tanko, A. A. (2024). Effect of organizational values on the performance of employees in the University of Abuja. *International Journal of Educational Research and Library Science*, 5(8).



- Taktak, M. (2025). The role of organizational values in educational institutions: A systematic review. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 4(1), 1–8.
- Yoon, S., Lee, H., & Park, J. (2024). Generative AI for self-directed learning: Opportunities and challenges in adult education. *arXiv preprint arXiv:2411.07677*. <https://arxiv.org/abs/2411.07677>.