

การพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์  
**THE ORGANIZATION DEVELOPMENT TO LEARNING ORGANIZATION :**  
**A CASE STUDY OF THE KING CHULALONGKORN MEMORIAL HOSPITAL**

นางสาวรุ่งศรี ปัจจัย

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : rungsrip@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรประจำโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำนวน 357 ราย โดยสุ่มตัวอย่างแบบโควตตามตำแหน่งงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F- test และวิเคราะห์การถดถอย

ผลการศึกษาสรุปพบว่า

บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีเพศต่างกัน สถานภาพสมรสต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ยกเว้น อายุที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีความเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ปัจจัยด้านลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านด้านแรงจูงใจ

**คำสำคัญ :** องค์การแห่งการเรียนรู้, โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

## ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to compare the level of agreement on the concept of organization development to become a learning organization among the employees of King Chulalongkorn Memorial Hospital 2) to study factors influencing the development of a learning organization. The study was a quantitative research using questionnaires. Totally, 357 personnel of King Chulalongkorn Memorial Hospital were included to the study. The research applied quota sampling method which classified by the position. The statistic of data analysis consisted of descriptive statistic, t – test, F- test, and Regression Analysis.

The results of the study were as follow:

Population with difference in gender, marital status, education, experience, and position expressed a difference of opinion on the organization development to be a learning organization, except for the difference in ages. The attitudes of development to become a learning organization among the population were at a moderate level. The factors influencing the organization development were averagely at a moderate level ranked, from the highest mean to lowest mean, as technology and communication, transformational leadership, and motivation.

Keyword : Learning Organization King Chulalongkorn Memorial Hospital

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้องค์กรซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ต้องพัฒนา และปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อว่าการทำงานในโลกยุคใหม่จะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งรูปแบบองค์กรที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน และโลกอนาคต คือ การปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโตดำเนินการตามพันธกิจ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (2537,อ้างถึงใน สุจิตรา ชนานันท์, 2552) ได้อธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า "เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายหรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับที่บุคคลในระดับต่างๆ

ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆและการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันไปทั้งองค์กร"และ Marquardt and Reynolds (2549,อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม นอกจากนั้นยังมีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่พนักงาน โดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผลสูงสุด”ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 เป็นกฎหมายที่ส่งผลให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในพระราชกฤษฎีกาลับดังกล่าวระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันที่มีผลกระทบทำให้หน่วยงานภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์เป็นหน่วยงานสังกัดสภากาชาดไทยเป็นหนึ่งในหน่วยงานรัฐที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์เป็นโรงพยาบาลชั้นนำระดับโลก” และมีการกิจหลักของโรงพยาบาลได้แก่ การให้บริการรักษาพยาบาล ฟื้นฟูสมรรถภาพ ป้องกันโรค และสร้างเสริมสุขภาพที่เป็นเลิศด้วยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ และการพยาบาล สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย ฝึกอบรม และบริการวิชาการที่เป็นแหล่งอ้างอิงได้ในระดับสากล อันเป็นหนึ่งในภารกิจหลักที่สำคัญของโรงพยาบาล จากภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลดังกล่าว การที่จะบรรลุซึ่งภารกิจและวิสัยทัศน์ได้นั้น โรงพยาบาลมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กร โรงพยาบาลให้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนหรือบูรณาการองค์ความรู้ภายในให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพา

องค์การให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะเป็นบุคลากรในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับต่อการขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์การ จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การให้พร้อมก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะความสำคัญ และความจำเป็นยิ่งของการพัฒนาองค์การโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ คือ การสร้าง และพัฒนาองค์การโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรที่มีความรู้ เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนภารกิจหลักของโรงพยาบาลสามารถดำเนินเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เพิ่มความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ การพัฒนาองค์การจึงต้องศึกษาปัจจัยด้านต่างๆที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์ อันจะสะท้อนภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้สนับสนุน และสร้างความพร้อมอย่างเต็มที่ในการพัฒนาเพื่อผลักดันภารกิจต่างๆขององค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปอย่างยั่งยืน และมั่นคงภายใต้กระแสการเปลี่ยนผ่านสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

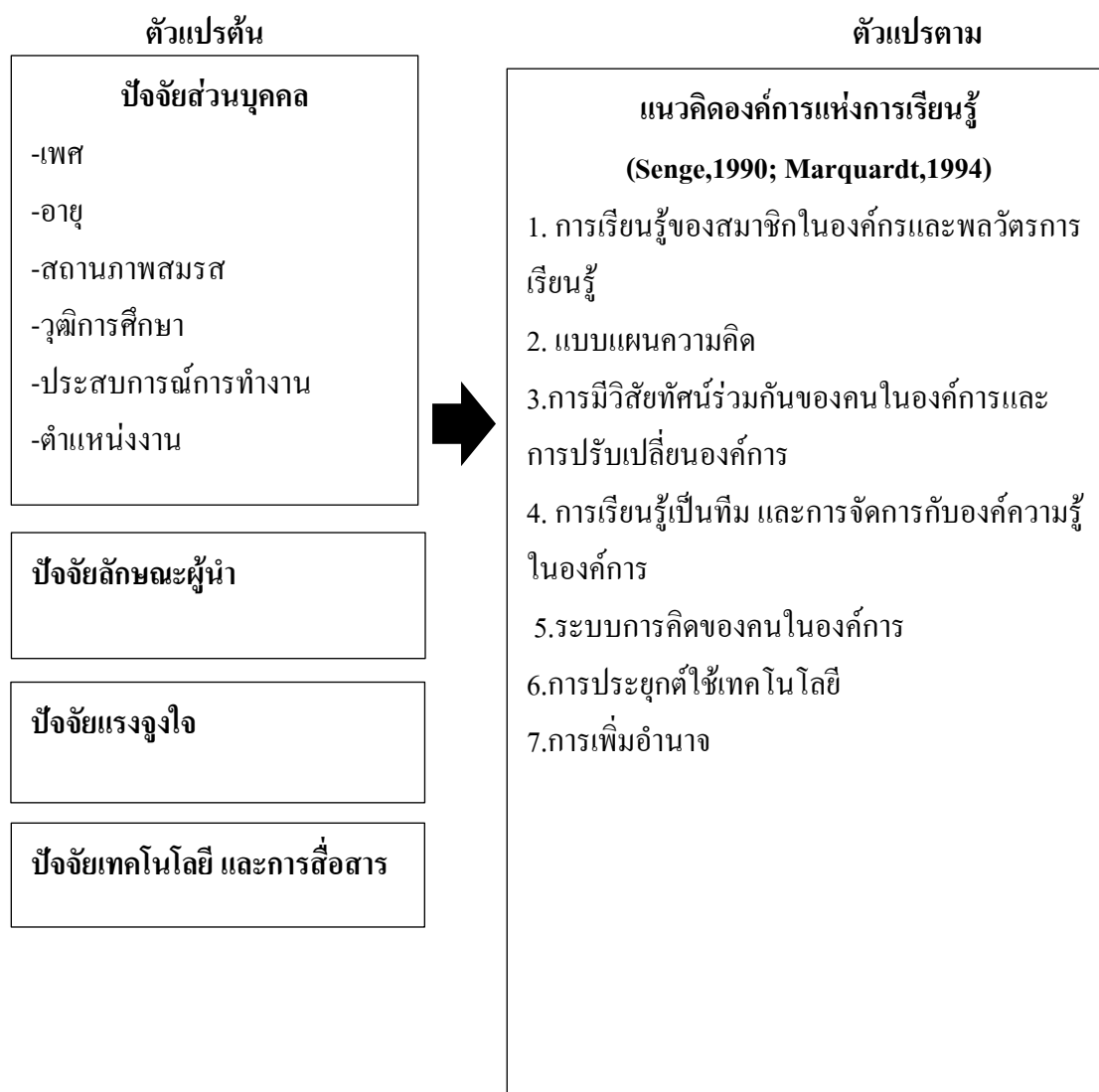
### ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรประจำโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ประกอบด้วย พยาบาลจำนวน 119 คน ผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 119 คน และเจ้าหน้าที่พยาบาลจำนวน 119 คน รวมทั้งหมด 357 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้อยู่ในช่วงระยะเวลา พฤศจิกายน 2558- มีนาคม 2559

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



## สมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลลงกรณ์ที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยแยกสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรโรงพยาบาลลงกรณ์ที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรโรงพยาบาลลงกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อ

การพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## วิธีการดำเนินการศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือบุคลากรประจำโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ จำนวน 357 คนประกอบด้วย พยาบาลจำนวน 119 คน ผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 119 คน และเจ้าหน้าที่พยาบาลจำนวน 119 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้

ของสมาชิกในองค์กร และพลวัตการเรียนรู้ (2) แบบแผนความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กร (4) การเรียนรู้เป็นทีม และการจัดการกับองค์ความรู้ในองค์กร (5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (7) การเพิ่มอำนาจ ซึ่งในส่วนที่ 2 และ 3 ลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบประเมินความคิดเห็นของตนเองต่อข้อคำถามแต่ละข้อ ตามระดับการประเมิน 5 ระดับ ประกอบด้วย ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทำการหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบที่ได้เรียบเรียงเรียบร้อยแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และหาความเหมาะสมกับภาษาที่ใช้ ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกไปยังบุคลากรประจำโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โดยผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม และติดตามขอคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ t-test ถ้ากลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบค่าสถิติ F-test และวิเคราะห์การถดถอย

## สรุปและอภิปรายผล

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 75.6 เพศชาย ร้อยละ 24.4 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 34-49 ปี ร้อยละ 70.9 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 63.3 วุฒิกการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 56.9 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 35.3

### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นอันดับ 1 ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.30 รองลงมา ด้านลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับ 2 ที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.94 และด้านแรงจูงใจเป็นอันดับ 3 ที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.81 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อแนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและการจัดการกับองค์ความรู้ในองค์กรอยู่ในอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 3.36 ด้านระบบการคิดของคนในองค์กร เป็นอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.26 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 3.16 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นอันดับ 4 มีค่าเฉลี่ย 3.14 ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และพลวัตการเรียนรู้ เป็นอันดับ 5 มีค่าเฉลี่ย 3.13 ด้านแบบแผนความคิด เป็นอันดับ 6 มีค่าเฉลี่ย 3.07 ด้านการเพิ่มอำนาจเป็นอันดับ 7 มีค่าเฉลี่ย 2.90 ตามลำดับ สำหรับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารอยู่ในอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 3.30 ด้านลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ย 2.94 และด้านแรงจูงใจ เป็นอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ย 2.81 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ยกเว้นอายุที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการศึกษา พบว่า แนวโน้มเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชายในทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าเพศหญิงส่วนใหญ่รักความก้าวหน้าและไม่ยอมเสียเวลาไปกับสิ่ง ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของวีรชาติ มาตรหลุลเลา



(2555) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนระของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 40 ผลการศึกษา พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามเพศมีระดับทัศนระไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากนโยบายฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันความผิดพลาด โดยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานแก่บุคลากรจบใหม่ทั้งระดับพยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลที่บรรจุใหม่ทั้งหมดได้รับการส่งเสริมและสอนงานให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหน้างาน หรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มทำงาน อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ลดช่องว่างระหว่างวัยจึงทำให้บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550) ที่พบว่า อายุ แตกต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส/หย่า มีความพร้อมในการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เรื่องความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของ บุคคล กล่าวคือ ด้านอารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยคนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหว ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่ม้ออารมณ์หวาดวิตก(สมยศ นาวิการ, 2547, 88) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2557) พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรโรงพยาบาลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะความรู้ให้กับบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพงานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของอิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยซึ่งจำแนกตามวุฒิการศึกษา มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจะมีความรัก ความผูกพันในอาชีพและองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า และโดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานซึ่งลักษณะการทำงานจะเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงระบบ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์จึงทำให้ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของมานิต ปัญญวรณศิริ และจันทิมา ศิริวรรณ (2550) ที่พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความคิดเห็น ต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอาจเนื่องจาก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานให้บริการพยาบาลที่ต้องเพิ่มพูนพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินไปของโรค ประกอบกับฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีนโยบายพัฒนาส่งเสริมทักษะความรู้ของบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2557) พบว่า ภารกิจต่างกันมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารที่มีลักษณะแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำตัวเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะ ใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐานในการสร้างแรงบันดาลใจกับบุคลากรในองค์กร สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม เป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริมกระตุ้นในการใช้ปัญญาเพื่อแก้ปัญหา และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักนำผู้อื่นโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดร.ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2555) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานคร สุจิตราภรณ์ สำเภอาธิร์ (2553) ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งแก้ว ศรีสาติกุศลรัตน์ (2551) ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของภูษิต รุ่งแก้ว (2556) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแรงจูงใจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร ดิเรก วรรมเสียร (2555) ผลการวิจัย พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากการจูงใจเป็นการช่วยเสริมแรงให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่มีคุณค่า สิ่งที่เป็นประโยชน์การได้รับแรงจูงใจของบุคลากรจึงเป็นอีกองค์ประกอบที่มีอิทธิพล และสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบของรางวัล รายได้ หรือสวัสดิการเท่านั้น แต่อาจเป็นการชมเชย การก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสในการพัฒนาตนเองตามความสนใจ สิ่งเหล่านี้นับเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร ดังนั้นโรงพยาบาลควรจัดให้มีสวัสดิการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคลากร จัดกิจกรรมยกย่องชมเชย เสนอความคิดเห็นความชอบของบุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์กร มีการจัดระบบการให้รางวัลกับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุซึ่งจุดมุ่งหมายขององค์กรให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเพื่อธำรงรักษามูลค่าที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 4 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เพราะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันข้อมูลความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน(2553) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยใน 7 ที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เทคโนโลยีการเรียนรู้มีผลต่อระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยของ ดวงใจ

เป็ลี่ยนบารุง, นิตยา ภัตตรศิริ, ชูชาติ พวงสมจิตร , ดิเรก วรรณเชียร (2555) ผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพราะองค์การที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารจะช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ต่อแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็น โอกาสพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนในทุกด้าน โดยข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา มีดังนี้.-

1. ควรศึกษาปัญหา และอุปสรรค จากสภาพจริงในปัจจุบันและนำมาสังเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อนำมาใช้พัฒนาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. บุคลากรทุกระดับควรได้รับพัฒนาทักษะความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในองค์การ
3. ส่งเสริมให้มีการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เพื่อปรับปรุง พัฒนาระบบงานทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และมุ่งส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำองค์การให้มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยผลักดันให้องค์การมีการพัฒนาก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาที่พบในงานวิจัยครั้งนี้ และจากวิธีการวิจัยที่น่าจะมีการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้.-

1. ควรนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปศึกษาวิเคราะห์นำไปพัฒนาตัวชี้วัดในแต่ละปัจจัย เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อ นำไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลเกี่ยวกับความคิดการพัฒนารองการเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ รวมทั้งบุคคล ซึ่งจะทำได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจนครอบคลุมทุกด้านมากขึ้น

3. ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Path Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุที่มีต่อการพัฒนาองการเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### บรรณานุกรม

กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์.2551.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา.งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).ชลบุรี:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

กุศล ทองวัน.2553.ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ(คตยอ).คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.วารสารบริหารธุรกิจปีที่ 33 ฉบับที่128:ตุลาคม-ธันวาคม.เข้าถึงได้จาก [www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Abs/JBA128KusolA.pdf](http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Abs/JBA128KusolA.pdf).เมื่อวันที่19กุมภาพันธ์ 2559.

จันทิมา ศิริวรรณ.2550.การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (คตยอ). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ฉันทนา บุญชูชู.2557.ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของลูกจ้างโรงพยาบาลนครปฐม. วารสารวิทยบริการ.มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.เข้าถึงได้จากjournal.oas.psu.ac.th.เมื่อวันที่ 19กุมภาพันธ์ 2559.

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง,นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พวงสมจิตร, ดิเรก วรรณเศียร.2555.กลยุทธ์การพัฒนาสู องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง สาธารณะสุข.วารสารวิจัยมข.ปีที่ 2 ฉบับที่ 1:มกราคม-มีนาคม.

ดร.ศิวะนันท์ ศิวนันท์.2555.บุพปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในในสถานประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในเขต กรุงเทพมหานคร (รายงานวิจัย).มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ภูษิต รุ่งแก้ว. การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวง

วัฒนธรรม (คัตย่อ). ปรัชญาคุณนิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสยาม. เข้าถึง  
ได้จาก <http://www.tci.thaijo.org/index.php/tgt/article/download/10568/9567>. เมื่อวันที่ 19  
กุมภาพันธ์ 2559.

มานิต ปัญญาวรณศิริ. 2550. การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย  
(คัตย่อ). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วีรชาติ มาตรฐานสุลา. 2555. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การบริหาร  
การศึกษา). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สมยศ นาวิการ. 2547. องค์กร ทฤษฎี และพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพัฒนา.

สุจิตราภรณ์ สำเภอิทร์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2.  
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์บัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ราชบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
จอมบึง.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2546. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์. 2551. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การ  
บริหารการศึกษา). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.