



การศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษา สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

สุตาภัทร แก้วคัลลนา*
 ดร.วิไลลักษณ์ อยู่สำราญ**

Received 19th November, 2021Revised 14th December, 2021Accepted 28th December, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำการศึกษากับบุคลากรสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข จำนวน 108 คน

ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ปัจจัย นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรมีการรับรู้องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ และด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ได้แก่ องค์การควรสร้างและจัดการองค์ความรู้เพื่อรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ, ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมต่อการเรียนรู้อยู่เสมอ และควรพัฒนากลไกสนับสนุนการบริหารจัดการองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สำหรับข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขควรจัดให้มีศูนย์บริหารจัดการความรู้ (KM Center) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ, อบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเข้มแข็ง และควรจัดทำแผนการพัฒนาระบบ/แผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

* นักศึกษาหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายและสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

** อาจารย์ประจำคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

SOCIAL WORK AND SOCIAL WELFARE FACULTY, HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้, ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้, สถาบันวิจัยระบบ
สาธารณสุข



Factors Supporting Learning Organization : A Case Study Of Health Systems Research Institute

Sutapat Kaewkallana*
Dr. Wilailak Yoosamran**

Abstract

This research has objectives: to study the 1) learning organization status level of the Health Systems Research Institute (HSRI); and 2) relationship between factors supporting a learning organization's status as an HSRI learning organization. Quantitative research was done. 108 samples were HSRI personnel, chosen by simple random sampling who provided data collected by questionnaire. Data was statistically analyzed by percentage, distribution frequency, mean, standard deviation and the Pearson product-moment correlation coefficient at a statistical significance of .05.

Results were that HSRI has a high level of learning organizational status. Samples were aware of leadership learning organizational elements reinforcing study and a high level of supportive learning environment. Concrete learning processes and practices were at a moderate level. Four factors supporting learning organization status and HSRI learning organizational level were organizational culture, organizational atmosphere, transformational leadership, and human resource management had a high positive correlation with status as HSRI learning organization.

These findings suggest that to develop HSRI, policy recommendations should creating and managing a body of knowledge with systematically collected data, developing personnel potential for ongoing study, and developing mechanisms to support organizational management to accommodate change. As practical recommendations, HSRI should establish a knowledge management center (KM Center) to gather data including instruments/data systems that support operational efficiency, development training personnel to be potential strength and organizational development or strategic planning focused on factors supporting learning organization.

Keywords : Learning Organization, Supporting a learning organization factors, Health Systems Research Institute.



บทนำ

ด้วยสภาวะการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งสถานการณ์วิกฤตโควิด-19 ที่มีความหนักหน่วงเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ตลอดจนความเจริญของเทคโนโลยียุคดิจิทัลและการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างไม่หยุดยั้ง รวมถึงความตื่นตัวและการตระหนักถึงองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่แพร่กระจายในสังคม ทำให้องค์ความรู้ต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge Base Society) ที่ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่เกิดจนตาย โดยใครก็ตามที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ (Useful Knowledge) ย่อมนำพามาซึ่งอำนาจในทุก ๆ ด้าน ฉะนั้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงนับเป็นกระแสหลักของสังคมในยุคปัจจุบันที่ต้องการให้คนในสังคมตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ไม่ได้สิ้นสุดลงเพียงแค่จบการศึกษาเท่านั้น แต่การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังเป็นกระบวนการที่สอดแทรกไปในวิถีชีวิตของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ความรู้จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ (ปิยะ ศักดิ์เจริญ, 2558) ดังนั้น การวางรากฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ จึงต้องอาศัยการยกระดับการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะของคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ เมื่อความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญ องค์การในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งในสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์วัยทำงานเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อน จำเป็นต้องหาทางออก โดยทางรอดหนึ่ง คือ การระดมทรัพยากรในการบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การพัฒนา ปรับรูปแบบการดำเนินงาน เพิ่มศักยภาพองค์การให้ตอบสนองและทันต่อความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงมุ่งเน้นการปรับตัวของสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

ซึ่ง Peter Drucker (1992, อ้างถึงใน สมบัติ กุสุมาวาลี, 2553) กล่าวว่า ทรัพยากรที่ทรงพลังอย่างแท้จริงรวมทั้งปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันหาใช่ทรัพยากรเงิน ทุนหรือดินแดน และแรงงานไม่ แต่มันคือ “ความรู้” ขณะที่การศึกษาของ Hughes และ Tight (1995 อ้างถึงใน กัญญภัตสร ชาติชัยประเสริฐ, 2553) ได้กล่าวว่า สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพ การเปลี่ยนแปลง การศึกษาหรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวคิดและหนทางหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่นิยมกันในปัจจุบัน

การให้ความสำคัญกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ในประเทศไทยเริ่มเป็นรูปธรรม เมื่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลและบริหารองค์การว่า “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” แต่ผลจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน พบว่า สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยังไม่สมบูรณ์ แม้ว่ามีการขยายโอกาสการเรียนรู้ เนื่องจากผู้คนยังไม่มีนิสัยและคุณลักษณะของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ขาดความกระตือรือร้น และในระดับองค์กรยังมีการยอมรับความสามารถของคนภายในด้วยกันต่ำ (สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, 2561) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ford (1997) ที่พบว่า องค์การของรัฐเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากมีระเบียบการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ ทำให้ต้องมีการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมต้องเร่งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งระบบไม่เฉพาะจะพัฒนาไปที่การศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น

บนหนทางของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลายปัจจัยที่สามารถสนับสนุนองค์การให้



เกิดการพัฒนาได้โดยวัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ขององค์การ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ เป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกในองค์การ (Cameron, 1988 อ้างถึงใน อนพัทย์ พูลสวัสดิ์, 2563) ดังนั้น หากองค์การใดต้องการให้เกิดการเรียนรู้ องค์การนั้นจำเป็นต้องส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

ในการพัฒนาองค์การนั้น อีกปัจจัยหนึ่งที่น่าจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคลากรคือ บรรยากาศขององค์การ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับควบคุม โครงสร้างองค์การ แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ไม่สามารถมองเห็นแต่รับรู้ได้ (รพีพัฒน์ ศรีสิลารักษ์, 2559) โดย ฉันทนา บุญชู (2554) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีหรือวันที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เกิดความสุขในการทำงาน และเต็มใจที่จะทำงาน นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ดังที่ นฤมล จิตรเอื้อ (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kolb, Osland & Rubin (1991 อ้างถึงใน รัตนา แสงจันทร์, 2559) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่คอยสนับสนุนและกระตุ้นประคองให้องค์การได้เรียนรู้ปัญหาและเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีด

ความสามารถในการแก้ปัญหา ทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

เช่นเดียวกัน ท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทุกวัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเรื่องที่ องค์การควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่ง Soliman & Spooner (2000 อ้างถึงใน คณิศร บุญทวีวัฒน์, 2556) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น จะมีส่วนสำคัญในการออกแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อเสริมสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ในฐานะองค์การมหาชนด้านการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเฉพาะ มีบทบาทหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาระบบสุขภาพ ตลอดจนผลักดันการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนานโยบายสุขภาพบนพื้นฐานของความรู้เชิงประจักษ์ ซึ่งในปัจจุบันสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งปัจจัยภายนอกที่งานวิจัยระบบสุขภาพได้ขยายขอบเขตและทวีความซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ จากโจทย์ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นไม่เว้นวัน และปัจจัยภายในที่บุคลากรภายในองค์การยังปรับตัวไม่ทันต่อองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันและพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการบริหารรูปแบบหนึ่งที่องค์การมักใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยมีหลายปัจจัยที่



เป็นตัวหนุนเสริมให้องค์การเกิดการเรียนรู้ และผลักดันให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขนั้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายและกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective)

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

วิธีการดำเนินงานวิจัย (Method)

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากร : บุคลากรสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข จำนวน 116 คน (ข้อมูล ณ มกราคม 2564)

กลุ่มตัวอย่าง : กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ได้จำนวน 90 คน และเพื่อป้องกันความไม่ครบถ้วนและความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีกร้อยละ 20 ตามสูตรประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คาดว่าจะหายไป เพื่อให้เหมาะสมต่อการเป็น

ตัวแทนของประชากรที่ดี ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 108 คน ซึ่งจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้คอมพิวเตอร์สร้างเลขสุ่มจากรหัสบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา (Tools)

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นข้อคำถามแสดงความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ โดยลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นข้อคำถามแสดงความคิดเห็นเพื่อวัดระดับปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยลักษณะคำถามเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

การแปลความหมายของคะแนน ใช้เกณฑ์การคิดคะแนนเฉลี่ย เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับ
3.67 – 5.00	มาก
2.34 – 3.66	ปานกลาง
1.00 – 2.33	น้อย

แบบสอบถามดังกล่าวนี้ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3



ท่าน และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่น จากการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984

การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการคำนวณหาค่าสถิติ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน โดยใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ และการแจกแจงความถี่

1.2 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับของปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติเชิงวิเคราะห์ (Analytical Statistic)

วิเคราะห์ทิศทางความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ปัจจัย กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย (Results)

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาจบในระดับปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ดำรงตำแหน่งในระดับวิชาการ (ว.) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 และมีอายุการ

ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8

2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.84$) และด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.74$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนด้านกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.65$) อยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ($\bar{X} = 3.92$) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.91$) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.90$) และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.81$) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถแสดงผลแยกตามรายปัจจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข



ปัจจัยที่สนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	ระดับการ เป็น องค์กร แห่งการ เรียนรู้	P-Value	ระดับ ความ สัมพันธ์
วัฒนธรรมองค์กร	.874**	.000	สูง
บรรยากาศองค์กร	.833**	.000	สูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.719**	.000	สูง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	.799**	.000	สูง

(1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=.874$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ($r=.790$) ด้านความสอดคล้องต้องกัน ($r=.775$) และด้านความสามารถในการปรับตัว ($r=.766$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ($r=.672$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

(2) ปัจจัยบรรยากาศองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=.833$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ($r=.812$) ด้านสัมพันธ์ภายในองค์กร ($r=.717$) ด้านขนาดและโครงสร้างองค์กร ($r=.715$) และด้านการสนับสนุนจากองค์กร ($r=.711$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ($r=.664$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

(3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=.719$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r=.706$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r=.703$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r=.691$) และ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r=.611$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

(4) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r=.799$) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการพัฒนา ($r=.765$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนด้านการรักษา ($r=.677$) ด้านการได้มา ($r=.657$) และด้านการให้รางวัล ($r=.648$) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

การอภิปรายผล (Discussion)

จากผลการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) ทั้งนี้เพราะสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเป็นองค์กรด้านการวิจัยและพัฒนาที่มีบทบาทหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาระบบสุขภาพ ตลอดจนผลักดันการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนานโยบายสุขภาพบนพื้นฐานของความรู้เชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.84$) กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ โดยมีการกระทำและทัศนคติที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ สำหรับองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.74$) อยู่ในลำดับรองลงมา กล่าวคือ บุคลากรสามารถพูดถึงสิ่งที่คิดหรือแสดงความคิดเห็นได้



อย่างเสรี ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดกว้างต่อแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และเปิดโอกาสบุคลากรได้มีเวลาทบทวน เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างใดก็ตาม ในส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนรู้หรือการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขยังดำเนินการได้ไม่ดีเท่าที่ควร ($\bar{X} = 3.65$) โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานโดยการนำข้อมูลการดำเนินงานมาทำการวิเคราะห์และอภิปรายผล ตลอดจนเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ใกล้เคียงกัน

ทั้งนี้ สรุปได้ว่า สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีการดำเนินงานที่สนับสนุนในแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ผู้บริหารในสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเป็นผู้ที่ดีและเป็นผู้ตั้งคำถามที่ดี เปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมีจะกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น เมื่อมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อหาทางออกในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้บุคลากรได้สะท้อนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหา และความท้าทายใหม่ ๆ ที่มีต่อองค์การ กล่าวได้ว่าบุคลากรสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเห็นว่าผู้นำในองค์การเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรี ลีลาศรีบรรจง (2554) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการสนับสนุนการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่าง

ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในขอบเขตที่รับผิดชอบ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kaiser (2000) ที่พบว่า ผู้นำเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ ในขณะที่ David M. Garvin, et al (2008) เสนอว่า องค์การที่มีผู้นำที่ขอบตั้งคำถามและยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของบุคลากร จะกระตุ้นให้องค์การเกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และเปิดกว้างอย่างแท้จริง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่ปิดกั้นความเห็นต่าง จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ กล่าวคือ ถ้าเสนอแนวทางใหม่ ๆ มากขึ้น ซึ่ง Dibella and Nevis (1998) อ้างถึงใน สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) ได้กล่าวว่า การมีผู้นำที่ให้ความใส่ใจเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วม และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขจึงควรรักษา ส่งเสริม รวมไปถึงจัดหาผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ให้คงอยู่กับองค์การ เพื่อเป็นยุทธวิธีที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังเช่น Goh (1998) ที่ได้เสนอองค์ประกอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกล่าวว่า ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากร

2) ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจะเป็นในเรื่องที่ว่าองค์การมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ



การทำงานได้อย่างอิสระ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น องค์การมักให้การยอมรับและให้โอกาสในการพัฒนา อีกทั้งองค์การยังให้คุณค่าและความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยบุคลากรในองค์การพร้อมที่จะสละเวลา เพื่อมาหารือแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเป็นเรื่องที่บุคลากรในองค์การบางส่วนมีความกระตือรือร้นที่จะนำแนวคิดหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงคุณภาพในการทำงานน้อย ประกอบกับองค์การมีการจัดสรรเวลามาทบทวนเพื่อปรับปรุงการทำงานยังไม่มากพอ และบุคลากรยังขาดความพร้อมที่จะทดลองงานที่ยากหรือที่ท้าทายใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Garrate (1990) ที่กล่าวว่า หากองค์การต้องการพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานจะต้องหมั่นฝึกฝนความสามารถในการเรียนรู้ โดยเริ่มจากในระดับบุคคล และระดับกลุ่มก่อน และองค์การควรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เช่น วัฒนธรรมที่สนับสนุนการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานในองค์การ กล้าเสี่ยง และกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่ง Kaiser (2000) พบว่า การดำเนินการเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การที่ ประสบความสำเร็จ จะเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีการวัดระดับการเรียนรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสิ่งสำคัญที่สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขต้องเร่งพัฒนา คือ เรื่องการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมต่อการแข่งขันและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับองค์การ ดังเช่นที่ David M. Garvin, et al, (2008) ได้

นำเสนอว่า องค์การจะเรียนรู้ไม่ได้หากบุคลากรในองค์การไม่มีการเรียนรู้

3) ด้านกระบวนการและการดำเนินการ การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจะเป็นในเรื่องที่ว่า องค์การถือว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และคุ้มค่าต่อการลงทุน ในระยะยาว โดยมีการจัดฝึกอบรม เมื่อมีสิ่งใหม่หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันภายในองค์การ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์การอยู่เสมอ สอดคล้องกับ Kaiser (2000) ที่เสนอว่า องค์การต้องสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทีม และการตั้งคณะทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่ง David M. Garvin, et al (2008) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์การต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเพียงพอ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางจะเป็นในเรื่องที่ องค์การยังขาดการเก็บข้อมูลดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรในองค์การยังไม่สามารถค้นคว้าและเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง และในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน โดยการนำข้อมูลการดำเนินงานมาทำการวิเคราะห์และอภิปรายผล ตลอดจนเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ใกล้เคียงกันนั้นที่องค์การยังทำได้เพียงบางส่วน ซึ่ง Gephart and Marsick (1996 อ้างถึงใน สุภะรัฐ ยอดระบำ, 2561) ได้อธิบายว่า ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ โดยการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการ



สำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้ สอดคล้องกับ David M. Garvin, et al (2008) ที่เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้สร้างขึ้นมาอย่างง่ายดาย แต่เกิดขึ้นจากขั้นตอนที่เป็นรูปธรรมและกิจกรรมที่กระจายอยู่ทั่วไป เช่น การสร้างสรรค์ การรวบรวม การตีความ และเผยแพร่ข้อมูลแก่บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับ

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขควรเร่งพัฒนาและปรับปรุงการทำงานขององค์การในเรื่องการรวบรวมข้อมูล และการตีความที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์และอภิปรายผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การใกล้เคียงอยู่เสมอ ซึ่ง Marquardt (1996 อ้างถึงใน พรทิศา อังกินันท์, 2560) ได้กล่าวว่า องค์การควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร อาทิเช่น การส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้เชิงปฏิบัติ แก้ปัญหาจากประสบการณ์และความรู้ วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทบทวนสาเหตุที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบัน วิจัยระบบสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า

ทุกปัจจัยต่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ซึ่งสามารถอธิบายผลในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูง ($r=0.874$) ทั้งนี้เนื่องมาจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ทิศทางการทำงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยมีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้บุคลากรสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี แม้บุคลากรแต่ละคนจะมีค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์แตกต่างกันไป แต่สามารถหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นไปตาม อนพัทธ์ พูลสวัสดิ์ (2563) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์การนั้น ๆ เป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การเกิดเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และการแสดงออกของพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับ ศิริวิมล โพธิ์ไช (2560) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยกล่าวว่า เป็นเพราะผู้บริหารในองค์การมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคลากรจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติขององค์การ ซึ่ง ฐิริกันต์ วัฒนประภาศักดิ์ (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การยังมีส่วนช่วยสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน เชื่อมโยงกับ สกาวรัตน์ พานชูวงศ์



(2557) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับความสำเร็จของการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ยังสามารถอธิบายความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้อีกด้วย กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์การ

2) ปัจจัยบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูง ($r=.833$) ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเป็นองค์การมหาชนที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีบรรยากาศองค์การที่ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการให้การสนับสนุนบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน จึงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชาญ ทองใบ (2558) ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2554) ที่พบว่า ทุกมิติของการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกันกับ รพีพัฒน์ ศรีสิลารักษ์ (2559) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยกล่าวว่า บรรยากาศองค์การก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เกิดสภาวะแวดล้อมที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยยกระดับพฤติกรรมการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่จะช่วยให้องค์การเกิดการปรับเปลี่ยนจนสามารถ

ขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูง ($r=.719$) ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำในสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ กระตุ้นให้บุคลากรให้มีลักษณะเป็นผู้ที่อยากจะเปลี่ยนแปลงและแสดงความรู้ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ตลอดจนชักนำให้ทุกคนมองงานของเขาในแง่มุมใหม่ ๆ เกิดแรงจูงใจที่อยากพัฒนาการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูตินันท์ มุ่งการนา (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่ประสิทธิผลขององค์การได้ เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ทำให้เกิดฉันทมติที่จะยอมรับสิ่งนั้นในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อผู้นำและผู้ตามต่างเกิดความเข้าใจในความคาดหวังของทุกฝ่าย จะทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและเรียนรู้ในงานที่ทำ เช่นเดียวกับ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยกล่าวว่าที่เป็นเช่นนั้นเพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ผลักดันและน่านโยบายต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ บุคลากรจึงเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมในทางบวกเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นองค์การที่เข้มแข็ง อันทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย Kolb, Osland & Rubin (1991 อ้างถึงใน รัตนา แสงจันทร์, 2559) ให้ความเห็นไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยสนับสนุนประคับประคองให้องค์การได้เรียนรู้ปัญหาและเรียนรู้



ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหา ทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงนับเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูง ($r=0.799$) ทั้งนี้ เนื่องจากจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการกำหนดระเบียบในการบริหารงานบุคคลไว้อย่างครอบคลุม ยึดโยงกับภารกิจของสถาบันที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบวิจัยที่อาศัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานตั้งแต่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพ ให้คำตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิตกร บุญทวีวัฒน์ (2556) ที่กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้านย่อย ได้แก่ การได้มา การให้รางวัล การพัฒนา และการธำรงรักษา ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Soliman & Spooner 2000 อ้างถึงใน คณิตกร บุญทวีวัฒน์, 2556) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น จะมีส่วนสำคัญในการออกแบบพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ Fremeaux & Michelson (2017 อ้างถึงใน นรินดา กาญจนเจตน์, 2560) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรได้ อีกทั้งยังเป็นตัว

ช่วยในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าการทำงานของตนนั้นมีความหมาย และอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผลของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับสูงนั้น จะเป็นข้อมูลสะท้อนให้ผู้บริหารในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการวางกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สร้างและจัดการองค์ความรู้ เพื่อรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นผู้พร้อมต่อการเรียนรู้อยู่เสมอ
3. พัฒนากลไกสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จัดให้มีศูนย์บริหารจัดการความรู้ (KM Center) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ และพัฒนาเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. อบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเข้มแข็ง ด้วยการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) เพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) ที่มีความจำเป็น เช่น ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น รวมถึงส่งเสริมบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อยกระดับบุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์และตอบโจทย์ความต้องการขององค์กร
3. จัดทำแผนการพัฒนางานองค์กร/แผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์การควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ อันจะทำให้ผลการศึกษารอบคลุมในทุกมิติมากขึ้น

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบในการ

สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากองค์การที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบและสะท้อนกลับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งในการนำไปพัฒนาองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

- กัญญภัตสร ชาติชัยประเสริฐ. (2553). สุนทรียศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 50(3), 21-41.
- เกศรี ลีลาศรีบรรจง. (2554). การประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คณิศร บุญทวีวัฒน์. (2556). มิติวัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฉันทนา บุญชู. (2554). ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชุตินันท์ มุ่งการนา. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพของเทศบาลนคร. (ดุสิตบัณฑิตปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). วารสารศรีนครินทรวิโรฒและพัฒน์, 11(21), 1-22.
- นฤมล พุ่มจันทร์. (2551). วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์การแห่งการเรียนรู้. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นรินดา กาญจนเจตน์. (2560). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความสุขในการทำงาน : กรณีศึกษากรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยะ ศักดิ์เจริญ. (2558). องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. วารสารครุศาสตร์, 43(2), 141-154.
- พรจิตา อังกนันท์. (2560). แนวทางการพัฒนาองค์การประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



- ภูริกันต์ วัจน์ประภาศักดิ์. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผล การปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รพีพัฒน์ ศรีสีลารักษ์. (2559). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ พนักงานประจำสังกัดสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์การ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วารสารปริทัศน์, 8(1) : 61-83.
- รัตนา แสงจันทร์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด*. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2553). *เศรษฐกิจพื้นฐานความรู้: ฐานสำคัญของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์*. For Quality, 156(7) : 106-111.
- สกวรัตน์ พานชูวงศ์. (2557). *ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุภะรัฐ ยอดระบำ. (2561). *การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2561). *สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A Lifelong Learning Society)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://www.truelookpanya.com/blog/content/66056/-teaartedu-teaart-teaarttea->.
- ศิริวิมล โพธิ์ไข่. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนพัทธ์ พูลสวัสดิ์. (2563). *ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแห่งความยั่งยืน*. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทาง มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(3), 112.
- อภิชาญ ทองใบ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวง สาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.

David M. Garvin, et al. (2008). *Is Yours a Learning Organization?*. Harvard Business Review, 86(3),



109-116. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization.

Ford, D. F. (1997). *Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies*. Master's thesis, Memorial University of Newfoundland. Dissertation Abstracts International, AAT MQ23134. Retrieved from https://research.library.mun.ca/1576/1/Ford_DavidFranklyn.pdf.

Garrate, B. (1990). *An old idea that has come of age*. People Management, 1(19), 25.

Goh, Swee C.. (1998). *Toward a learning organization: The strategic building blocks*. SAM Advanced Management Journal, 63(2), 15-22. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284098152_Toward_a_learning_organization_The_strategic_building_blocks.

Kaiser, Sandra M. (2000). *Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University. Retrieved from https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8202&context=gradschool_diss_theses.