

การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

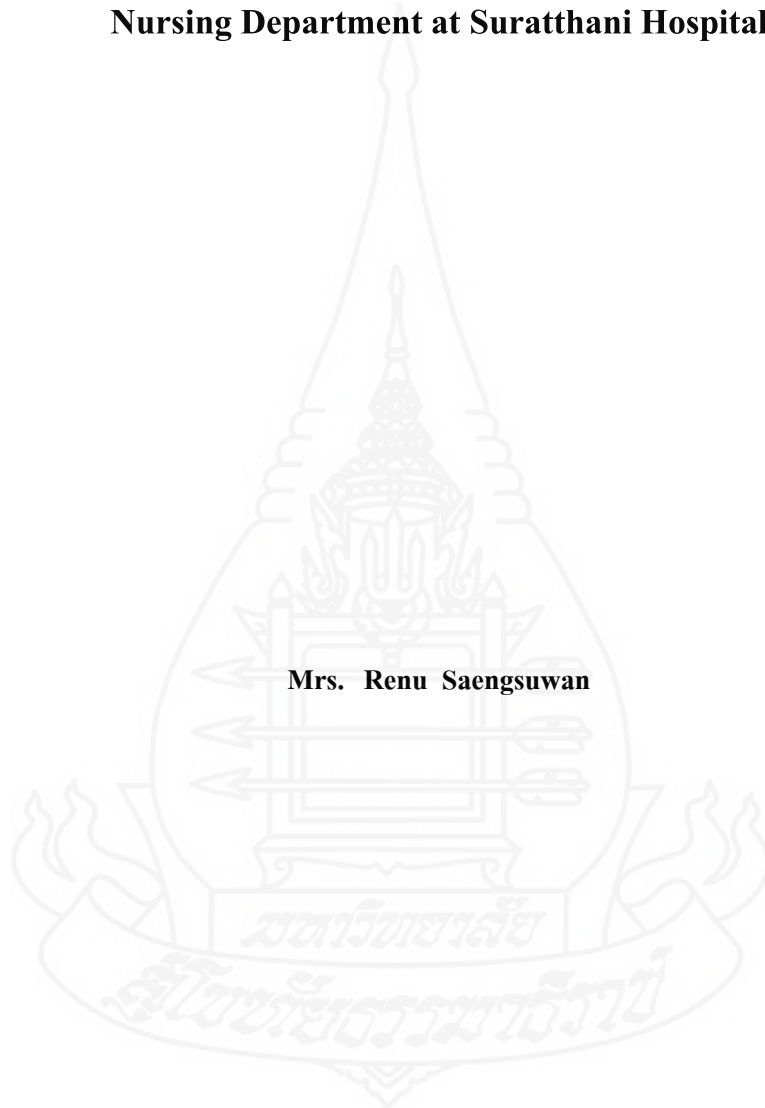


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Development of a Learning Organization Model for the  
Nursing Department at Suratthani Hospital**

**Mrs. Renu Saengsuwan**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration

School of Nursing


Sukhothai Thammathirat Open University


2013


หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี  
ชื่อแตงนามสกุล นางธัญ แสงสุวรรณ  
แขนงวิชา การบริหารการพยาบาล  
สาขาวิชา พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี  
2. อาจารย์นายแพทย์พิเศษ บัญญัติ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เน้นวัน สุวรรณรูป)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์นายแพทย์พิเศษ บัญญัติ)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล) 

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

**ผู้วิจัย** นางเรณู แสงสุวรรณ รหัสนักศึกษา 2525100885 **ปริญญา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
(การบริหารการพยาบาล) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี  
(2) อาจารย์นายแพทย์พิเชฐ บัญญัติ ปีการศึกษา 2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (2) เสนอตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลที่พัฒนาขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำนวน 271 คน และผู้แทนระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มี 2 ชุด ได้แก่ (1) แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า CVI เท่ากับ .97 และนำมาหาค่าความเที่ยง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบราก มีค่าเท่ากับ .91 และ (2) แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบ ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 1.0 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี ทุกองค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) โดยที่องค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกอยู่ในอันดับสูงสุด และองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้อยู่ในอันดับต่ำสุด (2) ตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (ก) การจัดการความรู้ (ข) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ค) การปรับ เปลี่ยนองค์กร (ง) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (จ) การให้อำนาจสมาชิก และ (3) ตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

**คำสำคัญ** องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวแบบ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี



**Thesis title:** Development of a Learning Organization Model for the Nursing Department at Suratthani Hospital

**Researcher:** Mrs. Renu Saengsuwan; **ID:** 2525100885; **Degree:** Master Science (Nursing Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Boontip Siritarungsri; Associate Professor;(2) Mr. Phichet Banyati, MD; **Academic year:** 2013

### Abstract

The purposes of this research were: (1) to study components affecting a learning organization for the Nursing Department at Suratthani Hospital, (2) to develop a learning organization model for the Nursing Department, and (3) to evaluate the appropriateness of the developed model.

The subjects of this research included 271 professional nurses, and nine representatives of heads of departments. These subjects evaluated the appropriateness of the developed model. Two research tools were developed by the researcher. (1) Questionnaires addressed components which affected learning organization and were verified by five experts. The content validity index was 0.97, and the Cronbach's alpha reliability coefficient was 0.91. (2) An evaluation form was used for assessing the appropriateness of the developed model. The content validity index was 0.97. Data were analyzed by frequency, percentage, mean, and standard deviation, and content analysis

The research findings were as follows. (1) Participants rated over all of learning organization components for the Nursing Department at Suratthani Hospital at the high level ( $\bar{x} = 3.51$ ). They rated personnel empowerment at the highest level, whereas knowledge management at the lowest level. (2) The learning organization model was composed of five components as follows: (a) knowledge management, (b) technology application, (c) organization transformation, (d) creation of lifelong learning, and (e) personnel empowerment. Finally, (3) the developed model was appropriate to the context of Suratthani Hospital, and it can be applied.

**Keywords:** Learning organization, Model, Nursing Department, Suratthani Hospital

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยได้รับความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริธรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ นายแพทย์พิเชฐ บัญญัติ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำและแก้ไขจุดบกพร่อง ต่างๆ ตลอดจนติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วยความเอาใจใส่และให้กำลังใจที่ดีเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวัน สุวรรณรูป ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ที่ดีในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ทุกท่านที่ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาการศึกษา ตลอดจนให้ กำลังใจในการศึกษา ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ให้การสนับสนุนทุนการ วิจัยบางส่วนในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สำนักบรรณสาร ที่กรุณาช่วย สืบค้นข้อมูลและขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการ ทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีและหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ที่อนุญาติและให้การสนับสนุนการดำเนินการวิจัย ขอขอบพระคุณหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพ ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบพระคุณ เพื่อนๆ นักศึกษาและกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดาที่ให้ความรักความห่วงใย ขอขอบคุณสามีที่ให้ ความรักและกำลังใจอย่างดีที่สุดรวมถึงน้องๆ ทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจ

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ คุณแม่ และทุกคน ในครอบครัว คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เรณู แสงสุวรรณ

พฤศจิกายน 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
คำถามการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
นโยบายและการดำเนินงานของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	11
แนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	20
การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	52
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างดำเนินการ .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	53

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี .....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ส่วนที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี	57
ส่วนที่ 2 ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี .....	70
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีก่อนนำไปใช้ .....	83
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีก่อนนำไปใช้ .....	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	88
สรุปการวิจัย .....	89
อภิปรายผล .....	94
ข้อเสนอแนะ .....	99
บรรณานุกรม .....	101
ภาคผนวก .....	111
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	112
ข หนังสือขออนุมัติผู้ทรงคุณวุฒิและขอเก็บข้อมูล .....	114
ค เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	121
ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	124
ประวัติผู้วิจัย .....	137

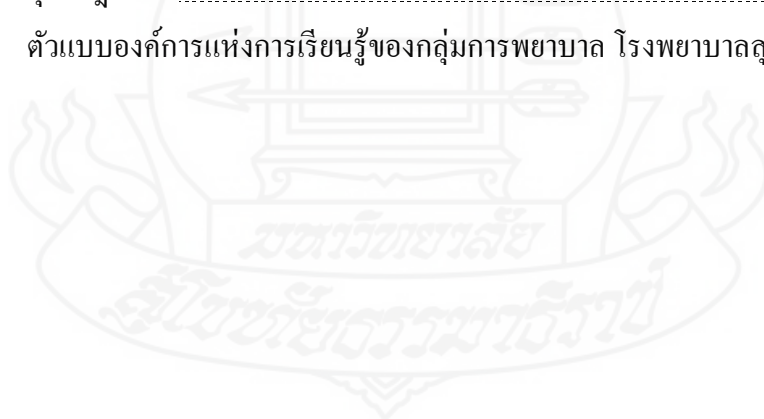
สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (N=271) .....	58
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบ (N=271) .....	60
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการเสริมพลัง อำนาจสมาชิกองค์การ (N=271) .....	61
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ (N=271) .....	63
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ(N=271) .....	65
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี (N=271) .....	66
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการจัดการ ความรู้ (N=271) .....	68
ตารางที่ 4.8	คะแนนประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี .....	84

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (ปี 2552) .....	14
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองระบบต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	26
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี .....	56
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี .....	70
ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ .....	72
ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ .....	74
ภาพที่ 4.4 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ .....	76
ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง .....	78
ภาพที่ 4.6 องค์ประกอบด้านการให้อำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล .....	80
ภาพที่ 4.7 (ร่าง)ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี .....	81
ภาพที่ 4.8 ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี .....	86



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเข้าสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) ส่งผลให้องค์การแต่ละแห่งทั้งภาครัฐ และเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้้องค์การสามารถคงอยู่ได้ และดำเนินการพัฒนาประสบผลสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กร Bassi, Benson & Chency(1996, p.25) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าช่วยยกระดับคุณภาพองค์กร ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ และมีศักยภาพ องค์กรจะต้องมีนโยบายให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีการจัดเตรียมโอกาสสำหรับบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะที่ขาดหายไป การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโต และการพัฒนาขององค์กรในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (วิฑูรย์ สิมะโชค, 2545) ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร (Chen,2004,p1) สอดคล้องกับคำกล่าวของ Drucker (2006,p21) ว่าองค์กรในอนาคตต้องมีการพัฒนาความรู้ และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร เพื่อให้อยู่รอดได้ทุกสถานการณ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการตื่นตัวเปิดรับสิ่งต่างๆจากภายนอก เพื่อนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร และนำสู่การปฏิบัติ (ชาคริต ศีษยาภิ, 2550) โดยการพัฒนาค่านิยม และพฤติกรรมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ร่วมกัน (Bratton,Grint and Nelson,2005,p 247-248) สำหรับโรงพยาบาลเป็นองค์กรทางด้านสุขภาพ ต้องพัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 2551,หน้า 41-42) ปัจจุบัน โรงพยาบาล ต่างๆ ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร (สาโรจน์ สัตยากร 2551,หน้า 1) ซึ่งการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารองค์กรของโรงพยาบาลรัฐ ต้องเริ่มจากการ



วิเคราะห์ปัญหา และพิจารณาองค์ประกอบของปัญหา แล้วนำมาพัฒนาตัวชี้วัดในการแบ่งระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ชาคริต ศึกษากิจ 2550, หน้า 8)

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเป็นโรงพยาบาลศูนย์ระดับตติยภูมิ ขนาด 800 เตียง มีศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) 4 สาขา (ด้านหัวใจและหลอดเลือด , ด้านอุบัติเหตุ, ด้านทารกแรกเกิด และด้านมะเร็ง) ให้บริการการรักษาพยาบาลที่มีความซับซ้อน มีความหลากหลายในการใช้ความรู้ เครื่องมือทางการแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอด อีกทั้งต้องรับผิดชอบในการเป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาของคณะแพทยศาสตรมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ รวมถึงเป็นสถานที่ฝึกงานนักศึกษาสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวกับสุขภาพ และกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้เป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายระดับ A ตามแผนพัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพเครือข่ายที่ 11 ประกอบด้วย 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ระนอง พังงา ภูเก็ต และนครศรีธรรมราช มีประชากรที่ต้องรับผิดชอบ 4,226,870 คน (งานบริหารบุคคลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี : มกราคม 2555) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพ และศูนย์ร่วมผลิตแพทย์ที่เป็นเลิศในภาคใต้” ดังนั้นเพื่อการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ สร้างองค์ความรู้รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นำสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร และเผยแพร่ขยายให้เกิดประโยชน์ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ปี 2550-2554) ที่ผ่านมาโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขต หน้าที่ รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ใช้กลยุทธ์ รูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเพิ่มคุณภาพ เช่นการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ระบบคุณภาพ ISO, การประกันคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล, กิจกรรม QC เป็นต้น แต่ยังคงพบว่ามีประสิทธิภาพการพัฒนายังไม่บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากการปฏิบัติที่ไม่ต่อเนื่อง และยังไม่นำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีความหลากหลายในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน จึงไม่สามารถนำพาองค์กรผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานโรงพยาบาลชั้น 3 ได้

กลุ่มการพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานของโรงพยาบาลที่มีบุคลากรจำนวนมากที่สุด คือพยาบาลวิชาชีพที่ให้บริการสุขภาพ ดูแลรักษาชีวิตผู้ป่วยอย่างใกล้ชิดตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ทราบปัญหา และความต้องการที่แท้จริงในทุกๆด้าน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบริการทั้งองค์กรได้ จึงนับว่าบุคลากรทางการพยาบาลเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดขององค์กรในการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลให้ได้มาตรฐาน รวมถึงงานด้านอื่นๆที่เป็นนโยบายพยาบาลล้วนเป็นผู้ขับเคลื่อนทั้งสิ้น นำสู่การรับรองคุณภาพบริการขององค์กรได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ งามอาจ วิบุษศิริและคณะ(2541) ที่กล่าวว่าพยาบาลเป็นเพียงจักรสำคัญในการดำเนินการ



พัฒนาคุณภาพบริการในทุกๆ โรงพยาบาล โดยพบว่าการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลชุมชนในภาคเหนือ (สุวา เกิดคุ้ม 2549) จึงต้องมุ่งพัฒนาให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลของกลุ่มการพยาบาล จัดระบบการศึกษา อบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถรวมถึงการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจัดทำแนวปฏิบัติในคลินิก(Clinical Practice Guideline: CPG) การสร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)ให้พยาบาลมีส่วนร่วมในการทบทวนการดูแลผู้ป่วยร่วมกับสหวิชาชีพ (Patient Care Team:PCT) เพื่อรองรับบริการที่เพิ่มขึ้นทั้งจากปริมาณผู้ป่วย และความรุนแรงของการเจ็บป่วย และให้ทันกับความก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดหลายประการ เช่นภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งจากปริมาณ และความรุนแรงของการเจ็บป่วยโดยมีบุคลากรไม่เพียงพอ จึงมีการจัดให้พยาบาลปฏิบัติงานล่วงเวลามากขึ้น ลักษณะงานที่ต้องเข้าเวรดังกล่าว ทำให้มีเวลาว่างไม่ตรงกัน ความเหนื่อยล้า อ่อนเพลีย ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง และไม่ครอบคลุมทั้งกลุ่มการพยาบาล

อย่างไรก็ตามหากว่ากลุ่มการพยาบาลไม่ก้าวไปพร้อมกับความก้าวหน้าดังกล่าว ย่อมมีผลให้ความเจริญขององค์กรสุขภาพซาลงก่อให้เกิดภาวะเสี่ยงมากขึ้น (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2540) ดังนั้น กลุ่มการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ จูงใจให้พยาบาลมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ให้ก้าวทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของกลุ่มการโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จึงสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับ ให้เป็นไปตามการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ.2540 และ2542 ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กำหนดมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับ พ.ศ.2549 ได้กำหนดให้การเรียนรู้เป็นค่านิยม และแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล จึงต้องส่งเสริมหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ทุกระดับ และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (Hellriegel 2002) ให้องค์กรขยายความสามารถในการดำเนินการในอนาคตเพื่อความอยู่รอด มีผลงานที่เป็นเลิศประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ปานดวงใจ ไทยดำรงค์เดช, 2551)

การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมีผู้เสนอไว้หลายแนวคิด ซึ่งแต่แนวคิดที่มีผู้ศึกษาไว้พบว่าส่วนใหญ่มีองค์ประกอบปัจจัยที่แตกต่างกัน สำหรับแนวคิดหนึ่ง ที่ได้รับการยอมรับในการนำมาพัฒนาองค์กรทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐรวมถึงโรงพยาบาล องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ แนวคิดของ Michael Marquard (1996) ที่กล่าวไว้ว่า การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นการจัดการเชิงระบบที่มีพลวัตการเรียนรู้ มีปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีการเพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ดังกล่าวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การ ปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเสริมอำนาจ 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี ระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ดังผลการศึกษาวิจัย หลายฉบับที่สนับสนุนการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาใช้ และกระบวนการ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและพัฒนาทั้ง องค์กรให้เกิดการเรียนรู้ (อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล และคณะ 2542)

นอกจากนั้นยังพบว่าการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquard ร่วมกับ แนวคิดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ของ Armstrong & Foley (2003) สามารถอธิบายและทำนาย รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล (วรรณวิมล คงสุวรรณ 2553) ซึ่งได้ ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบว่ามีผู้ใดทำการศึกษาการพัฒนา กลุ่มการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาในในฐานะ พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จึงมีความสนใจศึกษาองค์ประกอบที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ สำหรับผู้บริหาร โรงพยาบาล และผู้บริหารของกลุ่มการพยาบาลในการดำเนินพัฒนาองค์กร พยาบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญา ภารกิจขององค์กรทันกับ ความก้าวหน้า และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

2.2 เสนอตัวแบบเพื่อการพัฒนาของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

## 3. คำถามการวิจัย

3.1 องค์ประกอบด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

3.2 ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ที่สร้างขึ้นควรมีลักษณะอย่างไร

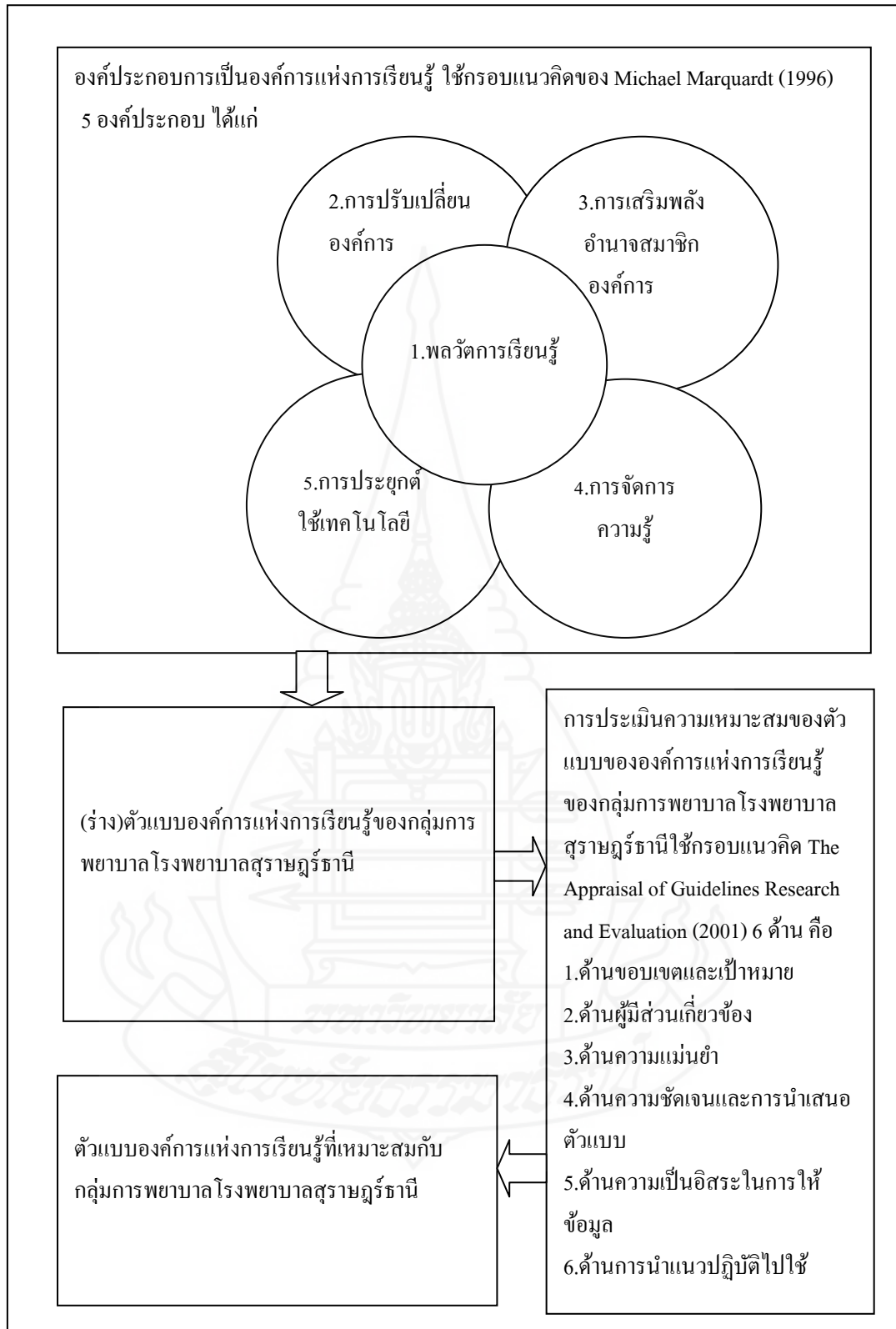
3.3 ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในในกลุ่มการพยาบาลของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี หรือไม่อย่างไร

## 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์บริบทของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ให้การดูแลผู้ป่วยเฉพาะทางหลายสาขา มีผู้รับบริการที่มีปัญหาความเจ็บป่วยที่รุนแรง ซับซ้อนและจำนวนเพิ่มขึ้น ภายใต้นวัตกรรมที่จำกัด มีการนำเทคโนโลยีทั้งทางด้านสุขภาพ และการศึกษามาใช้มากขึ้นจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ รวมทั้งองค์การมีการปรับขยายโครงสร้างเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา เช่นการขยายบริการเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael Marquardt (1996) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริม

พลังอำนาจสมาชิก การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของกลุ่มการพยาบาลในการให้บริการที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ผู้ป่วย มีการจัดเก็บความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลมีประสิทธิภาพสนองต่อความต้องการของสังคมได้ ประกอบกับการศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลอิงตามองค์ประกอบของ Marquardt (1996) 5 องค์ประกอบ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงต่อไป โดยสรุปมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อเสนอตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2555- เดือนธันวาคม 2555กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ส่วนผู้ประเมินตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)จากผู้บริหารในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ แพทย์ เภสัชกรและพยาบาล

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี หมายถึง ภายใต้อำนาจของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และอิงตามแนวคิดของ Marquardt 1996 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

6.2 ตัวแบบเพื่อการพัฒนาของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์ประกอบ แนวทางการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของกลุ่มการพยาบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 พยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พยาบาลที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งจากสภาการพยาบาล และปฏิบัติงานในกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีไม่น้อยกว่า 1 ปี

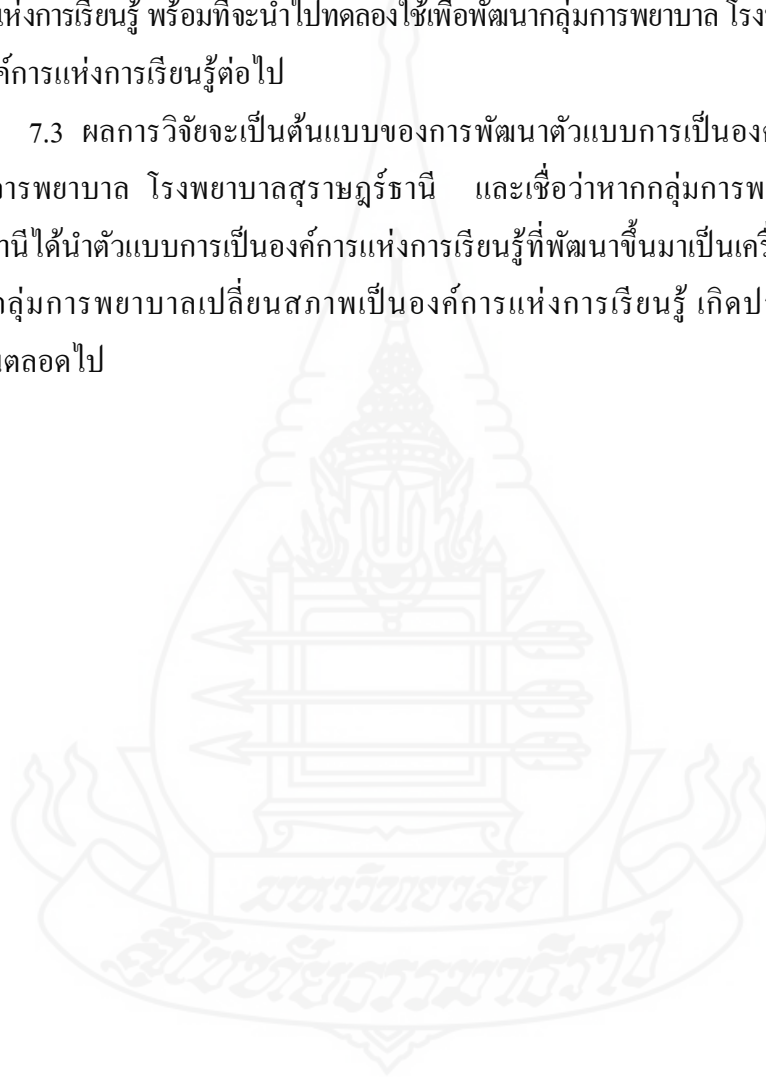
6.4 กลุ่มการพยาบาล หมายถึง หน่วยงานพยาบาลของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพในระดับผู้บริหาร และปฏิบัติการ โดยปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานทำให้องค์กรมีสภาพเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

7.2 ได้ตัวแบบที่เหมาะสมในการพัฒนากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งนำไปทดลองใช้เพื่อพัฒนากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

7.3 ผลการวิจัยจะเป็นต้นแบบของการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และเชื่อว่าหากกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีได้นำตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา จะทำให้กลุ่มการพยาบาลเปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดไป





## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และนำเสนอผลงานตามลำดับ ดังนี้

1. นโยบายและการดำเนินงานของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 โครงสร้างและนโยบายโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
  - 1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 โครงสร้างและนโยบายของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
  - 1.4 นโยบายและแนวปฏิบัติของกลุ่มการพยาบาลที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความเป็นมา และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การพยาบาลสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 หลักการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 3.2 การประเมินตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. นโยบายและการดำเนินงานของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.1 โครงสร้างและนโยบายโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ ขนาด 800 เตียง สังกัดสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) 4 ด้าน ได้แก่ 1) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านหัวใจและหลอดเลือด 2) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านอุบัติเหตุ 3) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านทารกแรกเกิด และ 4) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านมะเร็งให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสานในลักษณะองค์รวม เป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายระดับ A ตามแผนพัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพเครือข่ายที่ 11 ให้การดูแลสุขภาพแก่ประชาชน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร นครศรีธรรมราช ระนอง พังงา กระบี่ และ นครศรีธรรมราชด้วยความเท่าเทียมกัน มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพ และศูนย์ร่วมผลิตแพทย์ที่เป็นเลิศในภาคใต้” และมีพันธกิจ 3 ประการ ได้แก่ (1) พัฒนาเครือข่ายสุขภาพโดยสหสาขาวิชาชีพที่ให้บริการประชาชนระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิสูง โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ (2) ร่วมผลิตแพทย์ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางสาธารณสุขเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และ (3) พัฒนางานวิจัยทางสาธารณสุข เพื่อสนับสนุนบริการสุขภาพ

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีบุคลากรทั้งหมด 2,101 คน รับผิดชอบในการดูแลสุขภาพประชากรในเขตอำเภอเมือง มีจำนวนประชากร 150,000 คน และรับผิดชอบดูแลรักษาประชากรระดับระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียง 6 จังหวัด ประมาณ 4,226,870 คน (งานบริหารบุคคลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี : มกราคม 2555) ซึ่งเป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างสูง

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาล ภายใต้บุคลากรที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมีที่ยังที่องค์กรต้องหาแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้รับการยอมรับทั้งภาครัฐ (Goh & Richards, 1997) องค์กรธุรกิจ (Zang & Yang, 2004) รวมทั้งองค์กรด้านสุขภาพ (Vassalou, 2001; Somervill & Imbriotis, 2004 อ้างถึงในวรรณวิมล คงสุวรรณ, 2553 หน้า 1)

## 1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่ระบุไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรมีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นกำหนดกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรับผิดชอบติดตามประเมินผล

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีได้ดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารตามนโยบายของรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ดังนี้

- 1) การนำองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี
- 3) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 4) มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่การศึกษาต่อเนื่อง อบรม พัฒนาความก้าวหน้าในงาน
- 5) การจัดการด้านข้อมูลความรู้ ได้แก่การจัดสารสนเทศให้พร้อมใช้ ถูกต้อง เชื่อถือได้
- 6) ผลลัพธ์การดำเนินงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร

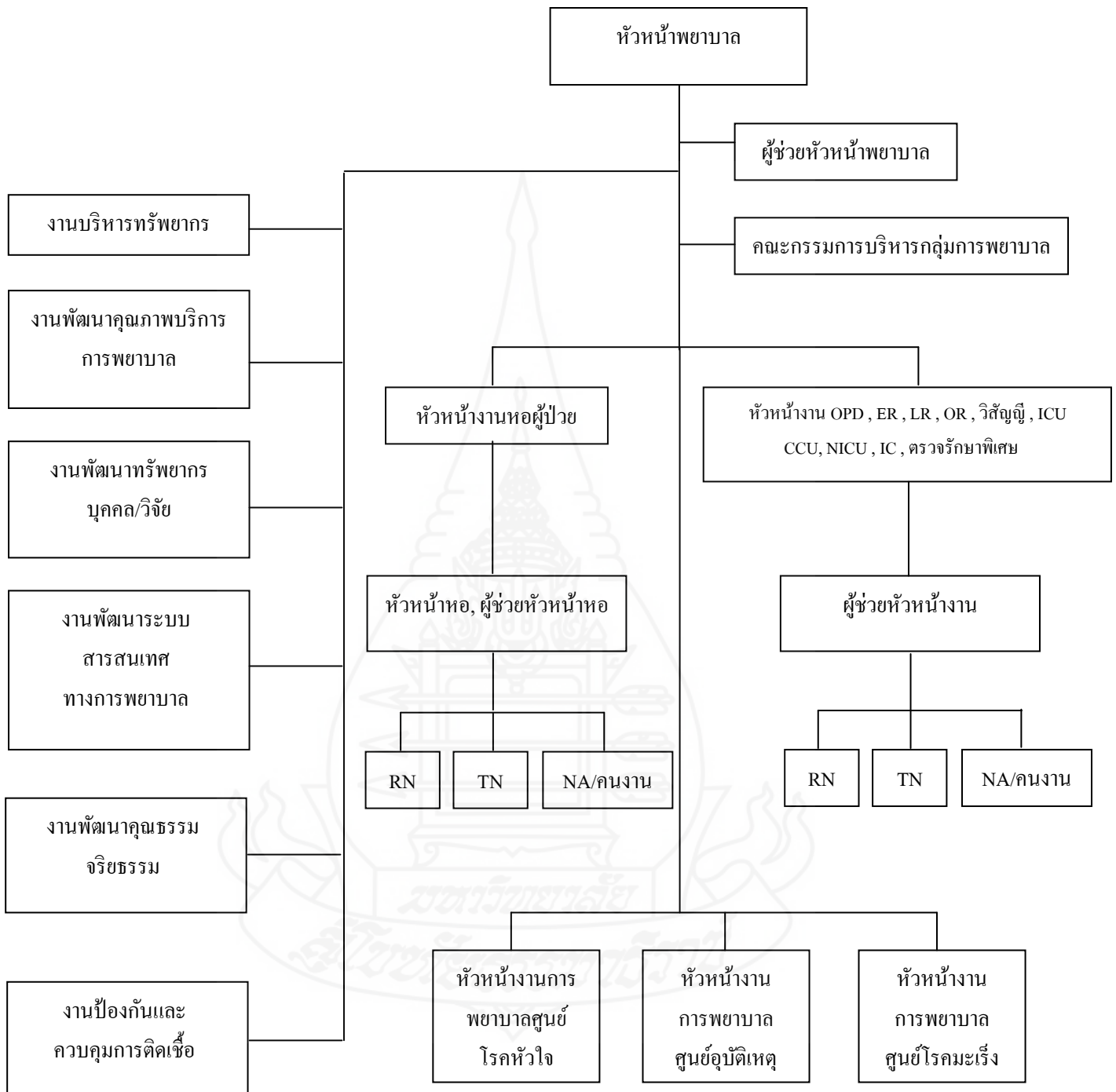
จากการปฏิรูประบบราชการ ปี 2546 เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้น โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นองค์กรด้านสุขภาพจึงมีการดำเนินการปรับตัว

ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานำนโยบายสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานด้านต่างๆ จำเป็นต้องมีการวางแผนใช้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

### 1.3 โครงสร้างและนโยบายของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

กลุ่มการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคลากรอื่นๆ มาร่วมกันดำเนินการ และปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล อย่างมีระบบ โดยมีการแบ่งเป็นแผนกต่างๆ เช่น อุบัติเหตุและฉุกเฉิน อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม สูติรีเวชกรรม เป็นต้น เพื่อให้บริการอย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ จึงมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาล เป็น 6 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารทรัพยากร 2) งานพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล 3) งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล/วิจัย 4) งานพัฒนาระบบสารสนเทศทางการพยาบาล 5) งานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และ 6) งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ มีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด มีการทำงานเป็นทีมในการแบ่งงานรับผิดชอบตามลักษณะงานที่กล่าวไว้ ดังภาพ





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (ปี2552)

จากโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบ 6 งาน โดยใช้ทีมบุคลากรระดับผู้บริหารของกลุ่มการในการบริหารจัดการให้บรรลุผล

สำเร็จ ซึ่งภารกิจการจัดการเรียนรู้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้การดำเนินการของงานพัฒนาคุณภาพบริการการพยาบาล

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือ “เป็นองค์กรการพยาบาลที่มีบริการเป็นเลิศ ภายในปี 2559” และได้กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) สนับสนุนการพยาบาลแบบองค์รวม ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง

2) ประสานงานและสนับสนุนเครือข่ายในการดูแลสุขภาพประชาชนให้มีส่วนร่วมในการดูแลตนเอง ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสภาพ

3) เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรพยาบาลให้มีสมรรถนะในการบริการอย่างมีคุณภาพ

4) สนับสนุนให้บุคลากรมีงานวิจัย/นวัตกรรมทางการพยาบาล และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงาน

5) ร่วมฝึกอบรมและเป็นสถานที่ศึกษาดูงานของบุคลากรทางสุขภาพ โดยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1) บริการทางการพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐาน

2) ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

3) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพ

4) มีแกนนำทีมการพยาบาลในการพัฒนางาน

5) ประชาชนในเครือข่ายที่รับผิดชอบดูแลตนเองได้

เพื่อให้พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีจึงมีกลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาระบบเครือข่ายคุณภาพบริการพยาบาล เพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีของประชาชน

2) พัฒนาคุณภาพบริการแบบองค์รวมตามมาตรฐานทางการพยาบาล

3) สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ

4) พัฒนาการจัดการระบบบริการพยาบาลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการพยาบาล

6) พัฒนาระบบ และกลไกการบริหารกำลังคนด้านการพยาบาล โดยยึดหลัก

เศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลเพื่อธำรงรักษาบุคลากรไว้ในระบบ

7) สร้างระบบและกลไกการคุ้มครองสิทธิสวัสดิภาพ สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัยของบุคลากรทางการแพทย์

8) พัฒนาระบบสารสนเทศทางการแพทย์

9) พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมทางการแพทย์

สรุปยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาระบบบริการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2553-2555) มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการดูแลสุขภาพของประชาชน และภาคีเครือข่าย โดยพัฒนาระบบเครือข่ายคุณภาพบริการพยาบาลเพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถของบริการพยาบาล มีกลยุทธ์หลักได้แก่ 1)พัฒนาคุณภาพบริการแบบองค์รวม ตามมาตรฐานทางการแพทย์ 2)สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) พัฒนาการจัดการระบบบริการพยาบาลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและ 4)พัฒนาระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการแพทย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ มีกลยุทธ์หลักได้แก่ 1)พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการแพทย์ 2) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารกำลังคนด้านการพยาบาลโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล 3) สร้างระบบและกลไกการคุ้มครองสิทธิสวัสดิภาพ สภาพแวดล้อมที่ดี และปลอดภัยของบุคลากรทางการแพทย์ และ 4) พัฒนางานวิจัย และนวัตกรรมทางการแพทย์

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงพยาบาล โดยกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินการ กลยุทธ์การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา

#### 1.4 นโยบายและแนวปฏิบัติของกลุ่มการพยาบาลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.4.1 กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ จากเดิมใน พ.ศ.2543 ตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน 7 คณะ ปี พ.ศ.2550 มีการเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารแต่งตั้งผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล 3 คน แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน 3 คณะ ในปี พ.ศ.2552 ปรับปรุงอีกครั้งแต่งตั้งคณะกรรมการ 6 คณะ และต่อมาปี 2555ปรับเปลี่ยนคณะกรรมการเหลือ 4 คณะเพื่อให้มีโครงสร้าง



สายการบังคับบัญชาที่สั่งลงสะดวกในการสื่อสาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับทราบโดยประชุมชี้แจง และแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร

1.4.2 กลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายสอดคล้องกับของโรงพยาบาล

1.4.3 มีการรวบรวมนโยบาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มการพยาบาล และร่วมจัดทำแผนให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาของโรงพยาบาล และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ตามหลัก Balance Score Card และปรับแผนยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการในรูปแบบ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

1.4.4 กลุ่มการพยาบาลส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมโดยกระจายอำนาจในการบริหารมีคณะกรรมการบริหารชุดต่างๆที่มาจากตัวแทนของทุกหน่วยงาน ทำงานประสานกันทุกฝ่ายในกลุ่มการพยาบาล และหน่วยงานอื่นๆ เช่น การจัดทำแผนงาน โครงการ แผนการฝึกอบรมแผนการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมการพัฒนาคูณภาพองค์กรพยาบาล เช่น QA, RM, Lean เป็นต้น

1.4.5 กลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับคณะกรรมการ HRD ของโรงพยาบาลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเนื้อหา (Training Need) ในการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมด้านคุณภาพ และจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จากปัญหาการปฏิบัติงาน ผลแทรกซ้อนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วย

2) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรและพันธกิจองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพในระดับตติยภูมิศูนย์โรคหัวใจ ศูนย์มะเร็ง ศูนย์อุบัติเหตุ ได้แก่แผนการฝึกอบรมเฉพาะทาง 4 เดือน ปริญญาโทสาขาต่างๆ แผนการฝึกอบรม ประชุม ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ให้บุคลากรได้รับการอบรมหรือประชุม 10 ชั่วโมง/คน/ปี จัดอบรม CPR ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติแก่บุคลากรทางการพยาบาลร้อยละ 1 ครั้ง/ปี

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยจัดประชุมวิชาการ ประจำเดือน มีการจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำเสนอผลงานวิจัย และนวัตกรรมทางการพยาบาล เช่น การเปลี่ยนผ้าสีเหลืองเกาะกลางสำหรับการสวนปัสสาวะเพื่อความสะดวกและป้องกันการปนเปื้อน การจัดทำสื่อวีดิทัศน์ในการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยผ่าตัดต่อกระดูก เป็นต้น

4) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าปฏิบัติงาน ทั้งในระดับโรงพยาบาลและระดับองค์กรพยาบาล และมีการติดตามประเมินผลโดยใช้ระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลจบใหม่ให้คำแนะนำต่อเนื่องหลังการปฐมนิเทศ

5) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน (Inservice Training) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามความจำเป็นเฉพาะของหน่วยงาน โดยหัวหน้างาน/หัวหน้าหอเป็นผู้ติดตามควบคุม

6) จัดประชุมร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพในการวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน จัดทำแนวทางในการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน และมีการประชุมประจำปีสำหรับบุคลากรในองค์กร

7) ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามมาตรฐาน วิชาชีพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประเมินพฤติกรรมบริการที่มีผลกระทบต่อการบริการ นำผลมาพัฒนาปรับปรุงให้บรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด

8) คัดเลือกบุคคลดีเด่นส่งเข้ารับการพิจารณาจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก

1.4.6 กลุ่มการพยาบาลดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) วิเคราะห์หาองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กรพยาบาลเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2) ส่งเสริม และผลักดันให้ทุกหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาฐานความรู้ของหน่วยงานซึ่งจะช่วยพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) เช่น จัดโครงการ การจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีชุมชนนักปฏิบัติงานคุณภาพ ชุมชนนักปฏิบัติในการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล เป็นต้น

3) สนับสนุนการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐานในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการพยาบาลเช่นการใช้ น้ำเกลืออินอร์มอลแทนเฮพาริน (Heparin) การใช้ยา 0.02%Cholhexidine ทำความสะอาดในช่องปากแทนน้ำยาทำความสะอาดช่องปาก SMW

4) พัฒนาการจัดทำแนวทางปฏิบัติในหน่วยงานเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติที่มีผลสัมฤทธิ์ และให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

5) จัดโครงการประชุม/อบรมต่างๆ แก่บุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น จัดประชุมวิชาการ/เชิงปฏิบัติการ การอบรม R2R



6) จัดหาแหล่งทุน และเผยแพร่ผลงานวิจัย/นวัตกรรมให้กับบุคลากรผู้สร้างผลงานเพื่อสนับสนุนในการทำวิจัย/นวัตกรรม

7) จัดเวทีสุขภาพเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีความรู้สามารถปฏิบัติในการดูแลสุขภาพขั้นพื้นฐานของตนเองได้

8) จัดระบบการจัดการความรู้ทาง Intranet เพื่อเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กว้างขวางมากขึ้น

9) จัดทำชุดข้อมูลจำเป็นทางการพยาบาล (Nursing Minimum Data Set)

10) รวบรวมผลงานต่างๆ นวัตกรรมที่เป็น Best practice และงานวิจัย

11) จัดทำระบบสารสนเทศทางการพยาบาล โดยจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหาร ด้านบริการ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3 คน ในการจัดเก็บ ประมวลผล และเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการอบรมเพิ่มเติมในการใช้ Program NDIA (The Nurse Demographic Information System) ของสำนักการพยาบาล (2550) มีการจัดทำโครงการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพยาบาล โดยการสำรวจความรู้ และทักษะด้านสารสนเทศทางการพยาบาล และจัดอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพยาบาล

12) มีการจัดทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการที่พยาบาลได้ไปศึกษาอบรมจากภายนอกองค์กรมานำเสนอในการประชุมประจำเดือนของกลุ่มการพยาบาล

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการพัฒนามาโดยตลอดเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง การบริหารงานตั้งแต่ ปี 2543 กระทั่งถึงปัจจุบันจำนวน 4 ครั้ง เพื่อให้มีลักษณะแบบแนวราบ ส่วนด้าน โยบายและแนวปฏิบัติก็มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของโรงพยาบาล ซึ่งกลุ่มการพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักในการนำพาโรงพยาบาลสู่การพัฒนา ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาลจำเป็นต้องมีการดำเนินการให้เกิดการพัฒนา และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบของบุคลากรทุกระดับ โดยการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ มีการเสริมอำนาจให้พยาบาลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## 2. แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความเป็นมา และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถค้นจากงานเขียนที่เสนอ แนวคิดของคริส อาร์กีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาสอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมเขียนกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาโดนัลด์ ชอน (Donald Schon) แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 52 -53) “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮายส์ (Hayes, n.d. อ้างในปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี 1988 ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ผลงานที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (Senge, 1991 อ้างในปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544) ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning เพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology และในปี 1994 Senge ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization และหนังสือที่ชื่อ The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization ในปี 1999 เพื่อให้การแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ (วิจารณ์ พานิช, 2545) ด้วยความเชื่อว่า “การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยาวนานและไม่มีจุดสิ้นสุด คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต และพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 2006: 10-11)

### 2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้ Peter M.Senge (1994:49) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่บุคคลต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ สร้างอนาคตของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆที่ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกขนงความคิด เป็นแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งองค์การ

David A. Gavin (1993: 78 - 79) แห่ง Harvard University กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt & Reynold (1994:22) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การซึ่งมีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม มีการสอนให้บุคลากรใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ที่เกิดในแต่บุคคลก็ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดและความสำเร็จ เป็นผลให้บุคลากรตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำให้องค์การมีองค์ความรู้ใหม่ๆ และบริการที่ดีเพื่อการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

Marquardt (1996 :19) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีสมาชิกมีพลังในการศึกษา เก็บสะสมองค์ความรู้ และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถใช้ความรู้บริหารจัดการให้องค์การประสบผลสำเร็จ เป็นองค์การที่เพิ่มพลังอำนาจให้แก่บุคลากรให้เรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้และการเพิ่มผลิตภาพ

Pedler M., Burgoyne J. & Boyelett.T. (1997 อ้างในณัฐ วัฒนพานิช, 2550) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความหมายว่า เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และมีการคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Luthon (1998 อ้างใน ปาริชาติ ชัยอินทร์, 2551 หน้า 17) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจเพื่อนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ปฏิบัติงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้ จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน โดยผลลัพธ์ (Output) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์ หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์การจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐานนอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546 หน้า 11) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจน่านับการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน เพื่อให้ เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547 หน้า 21) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก อย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มการพยาบาลที่ส่งเสริม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย กระตุ้นและจูงใจ ให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรม นำสู่จุดมุ่งหมาย ร่วมกันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การพยาบาลสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกของการแข่งขันไร้พรมแดน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อเนื่องทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว และพัฒนาให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลาง

กระแสการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์กรทางระบบบริการสุขภาพ ต้องมีการปรับการบริหารงาน และระบบบริการพยาบาลจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ซึ่งบุคลากรทางการพยาบาลจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

จากการปฏิรูประบบสุขภาพส่งผลให้มีการปฏิรูปบริการพยาบาล ดังนี้

1) ปรับระบบการบริหารการพยาบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาล ผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ทันสมัยปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นที่เอื้อประโยชน์ต่อคุณภาพของงาน และมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง ประสานงานกันได้ง่ายและทั่วไป

2) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่สมบูรณ์ จากความเป็นพลวัตของระบบบริการสาธารณสุข ซึ่งต้องตรวจสอบได้เสมอและการมุ่งเน้นประสิทธิผลของงาน

3) ใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า โดยการจัดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับความต้องการพยาบาลของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการผสมผสานของพยาบาลผู้มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ในหลายระดับอย่างพอเหมาะและการจัดงานที่มีใช้งานพยาบาลจากขอบเขตความรับผิดชอบ

4) มีเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารงานพยาบาลจำเป็นต้องมีเครือข่ายทั้งในวิชาชีพ ระหว่างวิชาชีพ และเครือข่ายกับสังคม เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ

5) ผู้ให้บริการพยาบาลต้องมีการใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้องค์กรพยาบาลมีการพัฒนาทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ ในระบบบริการสาธารณสุข

6) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรอบรู้ทั้งรู้ทางการพยาบาล สาธารณสุข ด้านเศรษฐกิจ สังคม มีความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มีทักษะการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร

จากที่กล่าวมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรพยาบาลจะต้องปรับตัว พัฒนาความรู้ในทุกแขนงวิชาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ใฝ่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้น ในการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทางการพยาบาล ควรมีบทบาทในการช่วยเหลือ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้โดยการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ จัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ และการจัดองค์ประกอบของการเรียนรู้ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและ



อารมณ์ หาวชิปลูกฝังทัศนคติให้พยาบาลรักการเรียนรู้ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ว่ามีคุณค่าแก่ชีวิต สร้างแรงจูงใจให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้นั้น มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรพยาบาล

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.1 ลักษณะทั่วไปของแนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 4 แนวคิดได้แก่

1) แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (อ้างในเปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2547)

(1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ โดยบุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมาย และบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยองค์การมีการจัดให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยบุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการปรับกรอบความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

(3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ประสบการณ์ และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการในการหาความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการคิดเชิงระบบเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler Burgoyne & Boydell (1991) แบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (Pedler Burgoyne & Boydell, 1991 p18-27)

(1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีการสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร และสร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม และมีการสะท้อนข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล มีการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในองค์กรโดยคำนึงถึงนโยบายเป้าหมายเป็นหลัก และมีการให้รางวัลอย่างเป็นธรรม

(3) ด้านโครงสร้าง (Structure) จัดทำโครงสร้างให้สั้นกระชับ และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

(4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) โดยพนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Boundary work as environmental scanner) มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน และมีการเรียนรู้ข้ามองค์กร

(5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate) และสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

3) แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993) อ้างในวารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2548 หน้า 69)

(1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกิจกรรมที่ใช้ปรัชญาและวิธีการของการพัฒนาคุณภาพ โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)

(2) การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

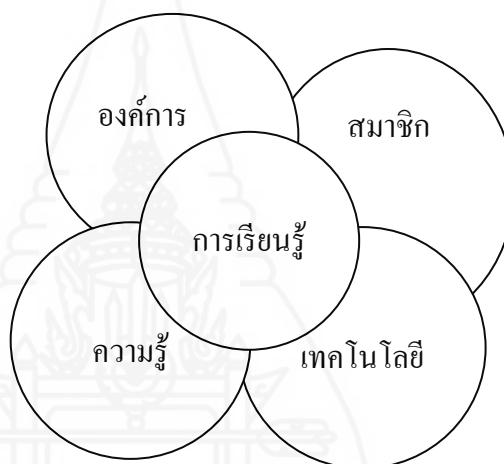
(3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ประเมินอย่างเป็นระบบแล้วบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคตโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Experience and Best Practices of Other)

(5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and efficiently)

4) แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The System Linked Organization Model” ของ Marquardt (1996)

Marquardt (1996) ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทชั้นนำทั่วโลกที่พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นเวลา 8 ปี มีผลงานในการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทความ และหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่สามารถรวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (the system-linked organization model) ออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การเรียนรู้ (learning) 2. องค์การ (Organization) 3. สมาชิกขององค์การ (People) 4. องค์ความรู้ (Knowledge) 5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 ระบบดังกล่าวข้างต้นเป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษาการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองระบบต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาจาก Building the Learning Organization: A System approach to quantum improvement and global success (p.21) by M. J. Marquardt, 1996, New York: McGraw-Hill.

จากการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละแนวคิด ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Michael Marquard (1996) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และอ้างอิงจากกรอบแนวคิดนำสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว เป็นแนวคิดเชิงระบบ มีความครอบคลุมโดยการรวมวินัยทั้ง 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge และแนวคิดของ Garvin ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองด้วยวิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องราวในอดีตของตนเอง ไว้ในพลวัตการเรียนรู้ ส่วนองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีการรวมแนวคิดของ Garvin ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศจากผู้อื่น



และ การถ่ายโอนองค์ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมอำนาจ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เข้าไป ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถกำหนดขั้นตอนหรือการปฏิบัติที่ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

**2.3.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996)** กล่าวว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) แทนเทคโนโลยี

#### 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)

การส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การอย่างเป็นพลวัตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ทำให้การเรียนรู้มีลักษณะเคลื่อนไหวตลอดเวลา อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบ และทักษะการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งย่อยเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ

ก. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคลซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากวิธีการต่างๆ ซึ่งได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีระบบจากองค์การ เน้นกระตุ้นให้บุคคลใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข. การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) เป็นการขยายขอบเขตการเรียนรู้ ทักษะ และขีดความสามารถผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องมีการฝึกฝนและตอบโต้กัน มีการสร้างแนวคิดร่วมกัน

ค. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization learning) เป็นการนำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มมี นำมาใช้ร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการยกระดับ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสมรรถนะที่ติดต่อดจนความผูกพันในองค์การอย่างลึกซึ้ง และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบของการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

องค์กรมักจะใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการเรียนรู้แต่ละครั้ง การเรียนรู้แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

ก. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กร เรียนรู้จากประสบการณ์ การคิด พิจารณา และทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ข. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในลักษณะที่หลากหลาย เพื่อเป็นการหาแนวทางการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์เชิงลบซึ่งเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดและกำหนดแนวทางเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ค. การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดในภาวะวิกฤติ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีที่พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ โดยการศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิด ใช้เหตุผล ตั้งสมมติฐานของสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและหาแนวทางการเรียนรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เมื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากปรับตัวจะเป็นวิธีการเรียนรู้ธรรมดาๆ แต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์และการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้กลับเป็นวิธีที่ดี ซึ่งช่วยให้องค์กรมีศักยภาพดีกว่า เนื่องจากบุคลากรได้รับการเสริมพลังอำนาจ รู้จักสะท้อนตอบกลับและสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ได้ดีกว่า

ง. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การปฏิบัตินับเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก (Revans, 1980 cited in Marquardt, 1996) กล่าวว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง เป็นการพิจารณาความเป็นจริงที่เกิดขึ้น แล้วนำความรู้ไปพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กรนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหา และหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

(3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ ตามแนวคิด Senge (1990) ที่ช่วยให้องค์กรดำเนินสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และได้เพิ่มองค์ประกอบที่ 6 คือ การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ขององค์กร สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง มีการเรียนรู้เป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องช่วยสนับสนุนให้สมาชิกเป็นบุคคลที่รอบรู้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของคนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ปัญญา แก้วกียูร (2546:41) กล่าวว่า การสร้างความรอบรู้ จะต้องสร้างให้บุคคลหันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความรอบรู้ส่วนตัว

ข. แบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (Seng,1990 cited in Marquardt, 1996)

ค. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน สร้างความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และมีจุดมุ่งหมายไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งการสนับสนุนการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าที่ไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Seng,1990 cited in Marquardt, 1996) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดจุดเน้น และพลังในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

ง. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป วิจารณ์ พานิช (2545:23) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตนของสมาชิกในองค์กร และพลังกลุ่มที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ฉะนั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด (ปัญญา แก้วกียูร, 2546: 41) สิ่งควรพิจารณาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Senge,1990cited in Marquardt,1996) และMarquardt (1996) ได้เสนอไว้ 3 ประการ คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมจะต้อง

เชื่อมโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่ และประสานการปฏิบัติ และ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

จ. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญญา แก้วกีฑูร (2546: 42) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการคิดเชิงระบบ มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดัน และพัฒนาวิสัยทัศน์ในการนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่ง Wallace Engel & Mooney (1997:170) กล่าวว่าความคิดเชิงระบบนำสู่ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติสู่เป้าหมายขององค์การได้ การคิดเชิงระบบมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย (Senge, 1990 cited in Marquardt, 1996) ความคิดเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่และช่วยให้มองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร (Marquardt, 1996)

ฉ. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้น เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้เชิงองค์การ

สำหรับองค์ประกอบแรก พลวัตของการเรียนรู้ นั้น Marquardt (1996) ให้ความเห็นว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

## 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)

การปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคต เป้าหมาย ทิศทางที่องค์กรและสมาชิกทั้งองค์กรปรารถนาาร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก (Canon cited in Marquardt,1996) กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่อยู่ประกายให้กับองค์กร และเป็นการทำความฝันให้เป็นจริง” ซึ่ง Marquardt (1996) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์กรต้องการความรู้ที่ก้าวไกลในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย ให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และวิถีทางที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ก็คือต้องมีความหมายต่อคนที่เกี่ยวข้อง (Bennis,1997)

(2) วัฒนธรรม (Culture) แสดงถึงความเชื่อ ความคิด คุณค่าการปฏิบัติ ขนบธรรมเนียมของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเลียง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้แก่ มีบรรยากาศองค์กรที่ให้คุณค่าและให้รางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และการพัฒนางานของบุคลากร

โดยสรุป องค์กรควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ มีค่านิยม และความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรกลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- ประสานความสำเร็จของบุคคล และธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึง

- สร้างการเรียนรู้ให้เข้ากับวิธีการปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

- เชื่อมนโยบายต่างๆเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ยกย่องให้รางวัลต่อการเรียนรู้ บุคคลที่เรียนรู้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับโบนัส และได้รับการยกย่อง



- การวัดผล และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ
- ให้ความสำคัญเพื่อการเรียนรู้
- สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และช่องทางในการเรียนรู้
- เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

(4) โครงสร้างขององค์กร (Structure) เป็นความจำเป็นพื้นฐานนำสู่การเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic) การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form) การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) และ ถอนรากโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucracies)

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น Marquardt (1996) ได้ให้ความเห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมาย โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมี วัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

### 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment)

Marquardt (1996) กล่าวว่าผู้บริหารมีทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน ชี้แนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติโดยอาศัยทีม มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวทางการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม ในองค์ประกอบส่วนของการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) บุคลากร (Employees) จะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ มีการวางแผน สมรรถนะในอนาคต หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่ ปฏิบัติต่อพนักงาน ในฐานะผู้เรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้มากที่สุด

(2) ผู้บริหาร/ผู้นำ (Manager/Leaders) ผู้บริหารจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมไปเป็นผู้สร้างพลังอำนาจ จากผู้สั่งการเป็นผู้สอน (Instructor) ผู้เสนอแนะ (Coach) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้บริหารที่มีความรู้ควรเป็นแบบอย่างที่ดี และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้แก่บุคลากรรอบข้าง

(3) ลูกค้า (Customers) สามารถมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการบริการ และเสนอข้อมูลข่าวสาร และความคิดต่างๆ เพื่อที่องค์กรจะนำมาเชื่อมโยงในระบบการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

(4) คู่ค้า (Suppliers and Vendors) จะได้รับการฝึกฝน อบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ในระยะยาว

(5) พันธมิตร (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด การตัดค่าใช้จ่าย การลดเวลา การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตรทำให้ทราบประเด็นต่างๆมากมาย การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรจะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว มีผลกำไรเพิ่มขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

(6) ชุมชน (Community) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กร ในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และ 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

โดยสรุป การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่างๆ มากขึ้นสามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) การจัดการความรู้ (Knowledge management)

Marquardt (1996) สนับสนุนว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน โดยการแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Stored) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้น โดยหลายช่องทางภายใต้เวลาแตกต่างกัน การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องนำทางความรู้ไปเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยขั้นตอนต่างๆในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย



(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การสะสมข้อมูล และสารสนเทศทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยแบ่งเป็น

ก. การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงต่างๆเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ที่ทันสมัย

ข. การรวบรวมความรู้จากภายใน (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์กร จะเป็นหลักในการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์กร ทำให้ได้โดยให้ความรู้กับบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งให้ที่คำนึงในการแสวงหาความรู้มี 2 ประการ คือ 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่กับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

(2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เสนอรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

- ก. การถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ซึ่งกันและกัน
- ข. ความรู้ที่ได้มาจากการรวม และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- ค. การแปลงความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วองค์กร
- ง. การนำความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ เข้าเก็บในตัวบุคลากร
- จ. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)
- ฉ. การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

ช. การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimentation) ซึ่งมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ

(3) การจัดเก็บความรู้ และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องมีการกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดอย่างไร ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการมีการจำแนก จัดหมวดหมู่ เช่น ประเภทความรู้ นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) ความรู้ ควรจะกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วให้เหมาะสมทั่วองค์กร การถ่ายโอนความรู้เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้นั้น Marquardt (1996) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดการหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้งานได้ เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วต่อจากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

##### 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)

Quinn (1992) cited in Marquardt (1996) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้ และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ Marquardt (1996) ได้เสนอระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-Based Learning) และระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems หรือ EPSS) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ Marquardt (1996) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุม ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่าย และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารระบบสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง มีประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผลและสามารถสืบค้น จากฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด

(2) การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Technology – Based Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทาง มีการจัดโปรแกรมในลักษณะต่างๆ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรมและสามารถหยุดและเริ่มต้นได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากร พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้แนะตนเองในการเรียนรู้มากขึ้น กว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมื่อดูอย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น มีความน่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและจูงใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้เอง

(3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems หรือ EPSS) EPSS เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่างๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่างๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป้าหมายของ EPSS ตามที่ Gerry (1991 cited in Marquardt (1996) ,p165) กล่าวว่า “เป็นการจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสม และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

รูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการจัดเก็บสมรรถนะของบุคลากร เกี่ยวกับระดับความรู้ ทักษะ และระดับความสามารถของการปฏิบัติงานของแต่ละคน รวมถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญขององค์การ ระบบช่วยเหลือ On – Line การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบการตัดสินใจ ระบบฐานข้อมูลเฉพาะ เอกสาร On – Line ระบบติดตาม ระบบประเมิน การเชื่อมโปรแกรมต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่สำคัญจะต้องออกแบบระบบให้ง่ายต่อการเข้าถึง การดูแลรักษา และการปรับเปลี่ยนฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย

โดยสรุป ข้อสำคัญของ EPSS จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการรวบรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ

ประโยชน์ของ EPSS สำหรับการเรียนรู้เชิงองค์การ ได้แก่ ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการทำการสอนแนะ เป็นพี่เลี้ยง ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงาน และการรักษาการเรียนรู้ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม เพิ่มพูนความยืดหยุ่นกับการมอบหมายผลัดกันองค์การในการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่ยาก ลดการใช้กระดาษ และเพิ่มความพอใจในตนเองและการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

จะเห็นได้ว่าองค์การใดที่มีการเรียนรู้โดยด้านการผสมผสานเทคโนโลยี จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งด้านการผลิต การบริหารและการบริการ ดังนั้นองค์การควรตั้งเห็นของความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคลถึงระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง (วรรณวิมล คงสุวรรณ, 2553 หน้า 1) โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสม ส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะงานของระบบงานบริการด้านสุขภาพ ซึ่งอาศัยการทำงานเป็นทีมเรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดเก็บความรู้ และพัฒนาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์ ในการให้บริการชีวิตมนุษย์ และเหมาะสมกับบริบทกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

### 3. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาตัวแบบ มีการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตัวแบบโดยมีการคำนึงถึงความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และพัฒนาขึ้นเป็นตัวแบบ

#### 3.1 หลักการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการพัฒนาตัวแบบ มีหลายแนวคิด ทฤษฎี แนวคิดของทิสนา แคมณี (2545) กล่าวว่าการพัฒนาตัวแบบต้องมีกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ คือ

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตัวแบบให้ชัดเจน

2) ศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบและเห็นแนวทางการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้รอบคอบขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ตัวแบบนั้นมีความมั่นคง

3) การศึกษาสถานการณ์และปัญหาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้ค้นพบองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ตัวแบบมีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้จริง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์ประกอบต่างๆ และจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย การนำข้อมูลจากความจริงมาใช้ในการสร้างตัวแบบจะช่วยขจัดหรือป้องกันปัญหา ที่จะทำให้ตัวแบบนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพ

4) การกำหนดองค์ประกอบของตัวแบบซึ่งเป็นการพิจารณาว่า อะไรบ้างที่จะช่วยให้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จ

5) การจัดกลุ่มองค์ประกอบ เป็นการนำองค์ประกอบที่กำหนดมาจัดหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการคิดและดำเนินการในขั้นต่อไป

6) การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยุ่งยาก ผู้สร้างรูปแบบต้องพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเป็นเหตุและเป็นผลขึ้นต่อกันในลักษณะใด สิ่งใดควรมาก่อนมาหลัง สิ่งใดสามารถดำเนินการคู่ขนานไปได้ เป็นขั้นที่ใช้เวลาการพิจารณา

7) การจัดผังตัวแบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงผังจำลองขององค์ประกอบต่างๆ

8) การทดลองใช้ตัวแบบ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น

9) การประเมินผล เป็นการศึกษาผลที่เกิดจากการทดลองใช้ตัวแบบ

10) การปรับปรุงตัวแบบ การนำผลการทดลองไปใช้ประโยชน์ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

การสร้างตัวแบบประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ (Joyce & Weil 1986 อ้างในปิยะวรรณเลิศพานิช 2547)

ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อันเป็นที่มาของตัวแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายของตัวแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับตัวแบบ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของตัวแบบ

ส่วนที่ 2 ลักษณะตัวแบบ ได้แก่ ขั้นตอนของตัวแบบโดยมีการจัดเรียงลำดับกิจกรรมเป็นขั้นๆ ตัวแบบการปฏิสัมพันธ์ หลักการแสดงและโต้ตอบ และสิ่งสนับสนุน

ส่วนที่ 3 การนำตัวแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง ทางอ้อม



จากการศึกษาเอกสาร และวิเคราะห์เรื่องการพัฒนาตัวแบบ มีขั้นตอนและการดำเนินงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิด ซึ่งไม่ได้มีข้อกำหนดที่เจาะจงว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบ จากนั้นจึงดำเนินการสร้างตัวแบบอย่างมีระบบ แล้วนำตัวแบบที่สร้างขึ้นไปประเมินตรวจสอบคุณภาพ เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของตัวแบบนั้น (ฤทัยรัตน์ ธรเสนา 2546) ให้เกิดประโยชน์และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

การพัฒนาตัวแบบมีการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบ เช่น เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและทั่วถึงกัน เทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่ม (Nominal Group Technique) เป็นเทคนิคที่ใช้รวบรวมข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่นำมาอภิปราย ซึ่งเป็นมติของกลุ่ม

เทคนิคการประชุมแบบสร้างสรรค์ (Appreciation - Influence - Control : AIC) เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ โดยการวาดภาพเพื่อสะท้อนประสบการณ์ในอดีต สภาพปัจจุบันกับจินตนาการความมุ่งหวังในอนาคตของสมาชิกกลุ่ม เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นการใช้แบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ (บุญใจ ศรีสทิธิย์นรางกูร 2550) และนอกจากนี้มีการใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการสร้างตัวแบบ

### 3.2 การประเมินตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การประเมินตัวแบบที่สร้างขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินคุณภาพและความสำเร็จของตัวแบบนั้นๆ รวมถึงการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำตัวแบบไปใช้ ซึ่งมีการประเมินความเหมาะสมหลายวิธี เช่น การประเมินของ (Eisner 1976: 192-193 อังโนพูลสุข หิงคานนท์ 2540) การประเมินแนวปฏิบัติของ The Appraisal of Guidelines Research and Evaluation (AGREE Instrument) (AGREE Collaboration 2001) และการประเมินแบบ CIPP Model (Stufflebeam, D. 2003) เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ AGREE Instrument ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินความเหมาะสม 6 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านขอบเขตและเป้าหมาย (Scope and Purpose) ประเมินจากวัตถุประสงค์ของตัวแบบ และการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะนำตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้

2) มิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder involvement) ประเมินจากกลุ่มผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) มิติด้านความแม่นยำของตัวแบบการพัฒนา (Rigour of Development) ประเมินจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มการพยาบาล เอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) มิติด้านความชัดเจนและการนำเสนอตัวแบบ (Clarity and Presentation) ประเมินจากการระบุแนวทางการดำเนินการในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปใช้

5) มิติด้านความเป็นอิสระในการให้ข้อมูล (Editorial Independence) ประเมินจากผู้ร่วมสนทนาทุกคน มีอิสระในการให้ข้อมูล การวิเคราะห์และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6) มิติด้านการนำแนวปฏิบัติไปใช้ (Applicability) ประเมินจากตัวแบบสามารถนำไปปฏิบัติได้และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล

แนวคิดการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบด้วยวิธีการปฏิบัติที่มีมาตรฐาน ทำให้ได้ตัวแบบที่มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ อีกทั้งตัวแบบที่ได้มาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติในการร่วมกันสร้าง ทำให้ทราบปัญหา ความสำเร็จของการปฏิบัติเป็นอย่างดี

จากการทบทวนตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการนำมาพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีจึงจำเป็นต้องใช้ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกลุ่มการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มาพัฒนากลุ่มการพยาบาลให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้  
กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบย่อยมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์



ระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สำหรับบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในภาพรวมและมีมิติต่างๆของบรรยากาศ องค์กรล้วนมีผลต่อภาพรวมและองค์ประกอบย่อยในองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุบผา พวงมาลี (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความเป็นบุคคลรอบรู้ การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การมี ทัศนคติร่วมกันอยู่ในระดับสูง

ประดับพิณ ภูษณะกุล (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่าการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับปานกลาง ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีบรรยากาศองค์กรแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 และด้านพลวัตการ เรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด ระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จักริน ติวเถาว์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้กรณีศึกษา:บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าพนักงานของบริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีความคิดว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว บรรยากาศที่ สนับสนุนการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม พัชรา พันธุ์เจริญ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษา พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศการ

สื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับบริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐเขต  
กรุงเทพมหานคร พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง  
บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอ  
ผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถ  
พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับบริการของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศ ซึ่ง  
ร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

นฤมล คงผาสุก (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา  
โรงพยาบาลรามัน พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันในภาพรวมอยู่  
ในระดับสูง ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล  
รามัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของโรงพยาบาลรามันมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุนและการสร้างและ  
ถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางบรรยากาศสนับสนุนมีความสัมพันธ์ระดับปาน  
กลาง

อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร พบว่าค่าคะแนน  
เฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้  
ของพยาบาลระดับบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยด้านพลวัตของ  
การเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้อยู่ในระดับ  
มาก แต่ค่าเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของ  
ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่  
เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยทุกด้าน ได้แก่  
ด้านพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้  
และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากเช่นกัน

บุษบา เกกะสุด (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร  
แบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรี  
พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรีอยู่ในระดับ

มาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง

สุวา เกิดคุ้ม (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกิจกรรม พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม พยาบาล โรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของ พยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10,30,60 และ 120 เตียง มีการ ปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วน โรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 เตียงมีการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาล วิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการ รับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 และ 20 เตียง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวม อยู่ในระดับสูง ส่วนโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30,60 และ 90 เตียงมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทิวัลย์ ศรีพิพัฒนกุล (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านองค์กรส่วน โครงสร้างการบริหารงาน กลยุทธ์และแผนอยู่ใน ระดับมาก ส่วนอุปกรณ์และการสนับสนุนจากองค์กร สิ่งแวดล้อมบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคคล การมีแบบแผนความคิด การ คิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลรอบรู้ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ใน ระดับมาก พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ พยาบาล โดยรวมสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย มีการรับรู้ด้านองค์กร ไม่แตกต่างกัน แต่พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ด้านบุคคลสูง กว่าพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชาคริต ศีกษากิจ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงพยาบาล เกสัชกร นักรังสีวิทยา นักเทคนิคการแพทย์ในโรงพยาบาลรัฐ 3 แห่ง พบว่าคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนแต่ละระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 คุณลักษณะ พบว่าด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นในระดับปานกลาง พบว่าโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 4 คุณลักษณะ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และโรงพยาบาลวชิระพยาบาลกับโรงพยาบาลราชวิถีมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้รวมทุกโรงพยาบาลระดับ 1 การแสวงหาความรู้ ระดับ 2 การสร้างและจัดเก็บความรู้ ระดับ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับ 4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผลการวิจัยพบว่ามีความเห็นพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับมาก และระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันทุกโรงพยาบาล แต่ไม่เข้าเกณฑ์ที่งานวิจัยกำหนดว่าทุกองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

ศศกร ไชยคำหาญ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 9 ปัจจัยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ, การคิดอย่างเป็นระบบ, กลยุทธ์ขององค์การ, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ, การพัฒนาบุคลากร, การทำงานเป็นทีม, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การสร้างบรรยากาศในองค์การและการสร้างถ่ายโอนความรู้ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

รัตนา ปานภูทอง (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าปัจจัยทุกตัว ได้แก่ภาวะผู้นำ ด้านการ

ดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงานด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุและระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85

ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน พบว่าภาวะผู้นำทางการพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้นำทางการพยาบาลในด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P=0.005, 0.019$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ( $p>0.05$ )

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลวอร์มอนด์ ใช้กรอบแนวคิดของ Senge 5 ปัจจัย ได้แก่ บุคคลรอบรู้ ความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดเชิงระบบ โดยใช้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจาก 7 โรงเข้าร่วมประชุมในการนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง ในเบื้องต้นให้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ประกอบด้วยบทบาทของพยาบาลและผู้ร่วมทีมมีการนำรูปแบบการบริหารที่สร้างไปใช้ และปฏิบัติตาม Critical pathway ระยะเวลาการนอนโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม ความพึงพอใจของผู้ป่วย และพยาบาลตลอดทั้งความร่วมมือระหว่างแพทย์ พยาบาลเพิ่มขึ้นในทางบวก มีการสร้างเครือข่าย ส่วนผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลมีความกระตือรือร้น มีการแก้ปัญหา ร่วมกัน และรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพบว่าผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดองค์กร



แห่งการเรียนรู้โดยการสนับสนุนเรื่องเวลาที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือให้ ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคตได้

Sandra M. Kaiser (2000) ศึกษาเรื่อง แบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า

1. ด้านผู้นำ จากการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเรียนรู้ แต่อิทธิพลของภาวะผู้นำลดลงอย่างมาก เมื่อมีการแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม และวัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

3. ด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้อย่างสูง และพบว่าพันธกิจเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้แนะและนำไปให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

4. ด้านการบริหารจัดการ พบว่า การบริหารจัดการเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเรียนรู้เมื่อองค์กรมีงบประมาณ และเวลาจำกัด แต่ถูกบังคับให้ทำงานมากขึ้น

5. ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวย มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่ความรู้

6. ด้านระบบขององค์กร พบว่า ระบบขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยใดๆ

7. ด้านบรรยากาศในการปฏิบัติงาน พบว่า มีบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 2 ประเภท คือ บรรยากาศของการเผยแพร่ และบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้

8. ด้านการจูงใจ พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่เมื่อนำปัจจัยอื่นๆ มาวิเคราะห์มีผลต่อการจูงใจเพียงเล็กน้อย

Thomas & Allen (2006) ได้ทำการศึกษารวบรวมคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลายๆแนวคิดโดยวิธี meta analysis พบว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ในส่วนของกระบวนการต้องประกอบไปด้วย การเรียนรู้แบบ double loop learning เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการและกระบวนการสังคมประจักษ์ (Informal network and Socialization) ภาวะผู้นำ (Leadership) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) และเทคโนโลยี (Technology) ส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วย

การทำงานเป็นทีม (Team) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) และความรู้ทั้งที่ชัดเจนและ  
ฝังลึกในตัวคน (Explicit and implicit knowledge)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาหรือสภาพการณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
และศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์กร ซึ่งผล  
การศึกษาหลังจากที่ทราบระดับหรือสภาพการณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว สามารถนำมาพัฒนา  
องค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ฉะนั้นการวิจัยฉบับนี้จึงทำการศึกษาเฉพาะ Phase แรก  
ของการวิจัยและพัฒนา โดยการหาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพของกลุ่มการพยาบาล รุ  
ราษฎร์ธานี จำนวน 520 คน ซึ่งนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน คำนวณโดยใช้สูตร Taro  
Yamane (ประกอบ กรรณสูตร, 2538) ใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 ที่ระดับความเชื่อมั่น โดย  
สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad \text{เมื่อมีระดับนัยสำคัญ 0.05}$$

$n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดของประชากร

$e$  คือ ความคลาดเคลื่อนเท่าที่จะยอมรับได้

ผลจากการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน แต่เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล  
ผู้วิจัยจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 20% เท่ากับ 45 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 271 คน

สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยคำนวณตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละหอผู้ป่วยใช้วิธีจับ  
สลากแบบไม่แทนที่จนกว่าจะครบ

1.2 ประชากรที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่พัฒนาขึ้น เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด  
โดยเป็น ระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาลประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพจำนวน 4 คน แพทย์ จำนวน 3 คน และเภสัชกรจำนวน 2  
คน รวมทั้งหมด 9 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และชุดที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบเพื่อพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานวิชาชีพการพยาบาล แผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามให้เลือกตอบและเติมคำแบบสั้นมี 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เป็นการวัดตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996) มีข้อคำถามลักษณะเชิงบวกทั้งหมด 34 ข้อ ครอบคลุมองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- |                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 1. พลวัตการเรียนรู้        | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ   | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. การเสริมพลังอำนาจสมาชิก | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. การจัดการความรู้        | จำนวน 7 ข้อ |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | จำนวน 7 ข้อ |

ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้คำตอบเดียว โดยใช้เกณฑ์การเลือกตอบและคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้องหรือเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้องหรือเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้องหรือเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้องหรือเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ ไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นจริง

กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลคะแนน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือน้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ได้คำนวณความกว้างตามเกณฑ์ของประคอง กรรณสูตร

(2542) เกณฑ์ในการแปลผลคะแนนระดับองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งรายด้าน และโดยรวมดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 ระดับน้อยมาก	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 ระดับน้อย	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 ระดับปานกลาง	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 ระดับมาก	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 ระดับมากที่สุด	หมายถึง	มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

และแบบสอบถามปลายเปิดลักษณะ ไม่มีโครงสร้างตามแนวคิดที่ได้จากการประมวลสรุป รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างอิสระ ตามความคิดเห็น ประสบการณ์ความรู้สึก

2.2 เครื่องมือชุดที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์แนวคิดจาก Appraisal of Guidelines Research & Evaluation (AGREE) Instrument (The Agree Collaboration, 2001) ประเด็นคำถามประกอบด้วย องค์ประกอบ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนากลุ่มการพยาบาลสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีคำถามครอบคลุม 6 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านขอบเขตและเป้าหมาย จำนวน 2 ข้อ 2) ด้านผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบ จำนวน 2 ข้อ 3) ด้านความแม่นยำของตัวแบบพัฒนา จำนวน 2 ข้อ 4) ด้านความชัดเจนในการนำเสนอตัวแบบ จำนวน 2 ข้อ 5) ด้านความเป็นอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น จำนวน 2 ข้อ และ 6) ด้านการนำตัวแบบไปใช้จำนวน 2 ข้อ รวมทั้งหมด 12 ข้อ ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยให้ประชากรผู้ประเมินตัวแบบทำการเลือกตอบได้ 4 ระดับ คือ 4, 3, 2, 1 โดยที่คะแนน 4 เป็นคะแนนสูงสุด หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีการจัดทำหรือปฏิบัติอย่างชัดเจนในข้อคำถามนั้นๆ ในขณะที่คะแนน 1 เป็นคะแนนต่ำสุด หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือไม่พบว่ามีการจัดทำในข้อคำถามนั้นๆ

### 3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความสอดคล้อง ครอบคลุมของเนื้อหา และการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นผู้วิจัยติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบและพิจารณา ความสอดคล้องของสาระคำถาม ความถูกต้องของขอบเขตเนื้อหา ความรัดกุมและความเหมาะสม ในการใช้ภาษา กำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ 4, 3, 2, 1 ดังนี้

ระดับ 4 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกันมากกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการวัด

ระดับ 3 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกันค่อนข้างมากกับเนื้อหาตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ระดับ 2 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกันน้อยกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการวัด

ระดับ 1 หมายถึง คำถามนั้น ไม่สอดคล้องกันกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ ต้องการวัด

นำผลการพิจารณาาคำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) โดยใช้สูตร (Walz, Strickland & Lenz, 1991 : 2) ดังนี้

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

เกณฑ์ตัดสินคุณภาพของเครื่องมือ คือ ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) > 0.70 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่าเครื่องมือชุดนั้นมีค่าความตรงตามเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์ที่ ยอมรับได้ สำหรับเครื่องมือชุดที่ 1 คือ แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี คำนวณหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) เท่ากับ .97 ส่วนเครื่องมือชุดที่ 2 คือ แบบประเมินความเหมาะสม ของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี คำนวณหาค่า ดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) เท่ากับ 1.00

**3.2 การหาค่าความเที่ยง (Reliability)** ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามชุดที่ 1 มาทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบราก โดยใช้สูตร ดังนี้ (Cronbach's alpha or The alpha coefficient)

$$\text{โดยใช้สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sigma_t^2}{\sigma_x^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  = สัมประสิทธิ์แอลฟา

$n$  = จำนวนข้อคำถาม

$\sigma_t^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$\sigma_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนผู้ตอบทั้งหมด

( วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล และ วรณิภา อัสวชัยสุวิกรม 2549 : 5-54 )

ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เท่ากับ .91 ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามชุดดังกล่าวไปใช้เก็บข้อมูลจริง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนตุลาคม – เดือนธันวาคม 2555 โดยมีขั้นตอนดังนี้

##### 4.1 การประสานงานในการเก็บข้อมูล ดำเนินการดังนี้

**4.1.1 ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล** ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่งถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พร้อมโครงร่างวิจัย แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

**4.1.2 ประสานงานกับหัวหน้าหน่วยงาน** เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษา

**4.1.3 ติดต่อพยาบาลวิชาชีพ** กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ทราบ และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

#### 4.2 ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยให้พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 271 คน ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และขอรับคืนภายใน 1 สัปดาห์ นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ร่วมกับการทบทวนทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ระยะที่ 2 ประเมินตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โดยนำ(ร่าง)ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น ไปให้ประชากรซึ่งเป็นตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบ โดยวิธีการประเมินรายบุคคล ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัยโดยตรง และให้แต่ละบุคคลตอบแบบประเมินส่งผู้วิจัย

### 5. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการดังนี้

**5.1 การขอเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย** ผู้วิจัยทำบันทึกเพื่อขอเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเสนอต่อประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

**5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทราบ เมื่อได้รับความยินยอมจึงให้ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจด้วยตนเอง

**5.3 การรักษาความลับของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะภาพรวมไม่เปิดเผยชื่อบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อกลุ่มตัวอย่างและหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล



**6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากคำตอบที่เป็นตัวเลือก ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**6.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง** คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานวิชาชีพการพยาบาล แผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ

**6.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี** โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

**6.1.3 วิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี** ซึ่งการคำนวณค่าคะแนนผลการประเมินของแต่ละมิติ (Calculating domain scores) โดยใช้ค่าคะแนนรวมรายชื่อในแต่ละมิติจากผู้ประเมินทั้งหมดและนำมาเข้าสู่สูตร (The Agree Collaboration, 2001) ดังนี้

$$\text{ค่าคะแนนผลการประเมินแต่ละมิติ} = \frac{\text{คะแนนที่ได้จริง} - \text{คะแนนรวมต่ำสุดที่เป็นไปได้}}{\text{คะแนนรวมสูงสุดที่เป็นไปได้} - \text{คะแนนรวมต่ำสุดที่เป็นไปได้}} \times 100$$

โดย คะแนนรวมสูงสุดที่เป็นไปได้ = 4 (คะแนน) x จำนวนข้อในแต่ละมิติ x จำนวนผู้ประเมิน

คะแนนรวมต่ำสุดที่เป็นไปได้ = 1 (คะแนน) x จำนวนข้อในแต่ละมิติ x จำนวนผู้ประเมิน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพของรูปแบบพิจารณาได้จากค่าคะแนนการประเมินโดยรวมทุกมิติ มากกว่าร้อยละ 70 จึงสรุปได้ว่ารูปแบบนั้นเป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปใช้ได้

**6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** จากแบบสอบถามปลายเปิด ให้กลุ่มตัวอย่างแสดงข้อคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม จัดระบบความหมายของข้อความเป็นกลุ่มประเด็นตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมอำนาจ 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี เขียนอธิบายประเด็นที่ได้ในแต่ละองค์ประกอบตามมุมมองของผู้แสดงข้อคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นำมาพัฒนาเป็นตัวแบบผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จากนั้นผู้วิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของเนื้อหาและตัวแบบ



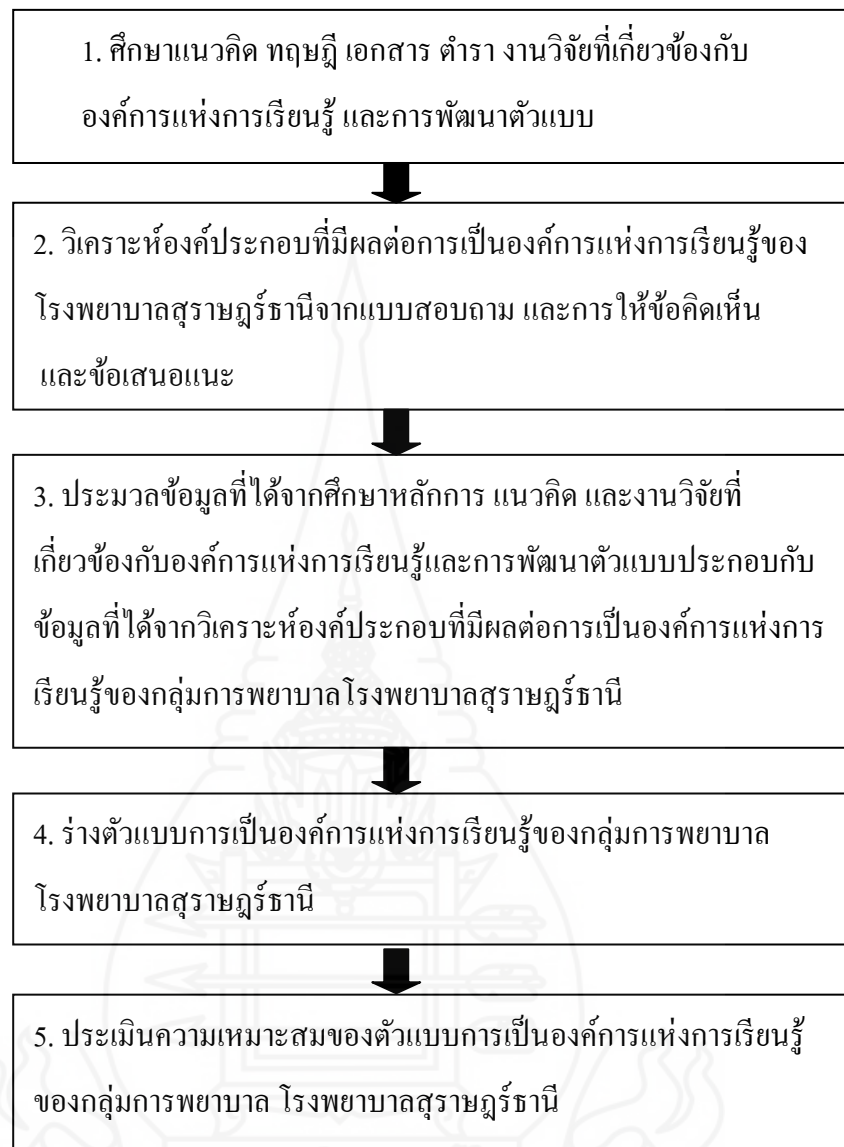
## 7. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี มีขั้นตอนดังนี้

7.1 การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้พัฒนาตามลำดับ ดังนี้ 1) ศึกษาหลักการแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวแบบ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยข้อมูลจากแบบสอบถาม 3) ประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการศึกษาหลักการแนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง และ 4) กำหนดโครงสร้างตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี โดยประยุกต์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael Marquard (1996) ได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 3) การปรับเปลี่ยนองค์กร 4) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) การให้อำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล ผู้วิจัยนำตัวแบบที่ร่างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอรับคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ จนได้ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ที่มีความสอดคล้องครอบคลุมทั้งในด้านเนื้อหาและข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

7.2 การประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยนำตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่สร้างขึ้น ให้ตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างานประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ แพทย์ และเภสัชกรจำนวน 9 คน เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยสรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยและอธิบายประเด็นการประเมินพร้อมรายละเอียดครอบคลุมทั้ง 6 มิติของแบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้พิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีไปใช้ ตามแบบประเมินความเหมาะสมพร้อมข้อข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นภายใต้หลักการแนวคิดและทฤษฎี โดยพิจารณาร่วมกับบริบทของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สรุปขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (ซึ่งได้จากข้อคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิดที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม)

**ส่วนที่ 2** เสนอตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

**ส่วนที่ 3** ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีตามความเหมาะสมของตัวแบบ

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

**ส่วนที่ 1** การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (N= 271)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
20 – 25 ปี	13	4.80
26 – 30 ปี	15	5.54
31 – 35 ปี	82	30.26
36 ปี ขึ้นไป	161	59.41
รวม	271	100.0
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	239	88.19
ปริญญาโท	31	11.44
ปริญญาเอก	1	0.37
รวม	271	100.0
3. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
หัวหน้างาน	10	3.69
หัวหน้าหอผู้ป่วย	12	4.43
พยาบาลปฏิบัติการ	246	90.77
อื่นๆ	3	1.11
รวม	271	100.0
4. ปฏิบัติงานในหน่วยงาน		
ศัลยกรรม	53	19.56
ศัลยกรรมกระดูก	33	12.18
อายุรกรรม	20	7.38
กุมารเวชกรรม	37	13.65
ห้องผู้ป่วยหนัก โรคหัวใจ	12	4.43
ห้องผู้ป่วยหนัก	13	4.80
อุบัติเหตุและฉุกเฉิน	15	5.54

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ห้องผ่าตัด	9	3.32
หน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ (ตึกหน่วย-เนย, หลุยส์, ท่าไม้, วิไอพี, ประจักษ์, ตาหญิง- ตาชาย)	65	23.99
รวม	271	100.0
<b>5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง</b>		
<b>พยาบาลวิชาชีพ</b>		
1 – 5 ปี	28	10.33
6 – 10 ปี	46	16.97
11 – 15 ปี	197	72.69
รวม	<b>271</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 36 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 59.41 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.19 เป็นพยาบาลประจำการมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 90.77 ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ จำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.99 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.69

**1.2** องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เสนอเป็นภาพรวม 5 องค์ประกอบ และรายชื่อย่อยของแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดง

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบ (N = 271)

องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
การเสริมพลังอำนาจสมาชิก	4.32	0.65	มาก
พลวัตการเรียนรู้	3.42	0.62	ปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.35	0.63	ปานกลาง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.29	0.76	ปานกลาง
การจัดการความรู้	3.20	0.66	ปานกลาง
รวมเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ	3.51	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51, SD. = 0.60$ ) เมื่อ  
พิจารณารายองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่าองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเสริมพลัง  
อำนาจสมาชิกขององค์การ ( $\bar{X} = 4.32, SD. = 0.65$ ) ส่วนองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่  
ด้านพลวัตการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.42, SD. = 0.62$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ( $\bar{X} = 3.35, SD. = 0.63$ )  
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.29, SD. = 0.76$ ) และด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.20,$   
 $SD. = 0.66$ )



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการเสริมพลัง  
อำนาจสมาชิกองค์กร ( N = 271 )

ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. ส่งเสริมให้พยาบาลทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ เช่น พยาบาลเป็นกรรมการทีม PCT การออกหน่วยเคลื่อนที่ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น	3.45	0.87	ปานกลาง
2. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้น เช่น การประเมินผลการบริการ (IPV, OPV)	3.51	0.82	มาก
3. มอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษรแก่พยาบาลตามตำแหน่งและความสามารถของแต่ละคน	3.72	0.84	มาก
4. จัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	3.92	0.77	มาก
5. มีการให้คำแนะนำ การสอนงานจากหัวหน้า และผู้ร่วมงานที่มีทักษะ ประสบการณ์มากกว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	3.70	0.81	มาก
6. จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.27	0.82	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	4.32	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบการด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD. = 0.65$ ) เมื่อแยกเป็นกิจกรรมรายข้อ พบว่า การเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กรที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) จัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ,  $SD. = 0.77$ ) (2) มอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษรแก่ พยาบาลตามตำแหน่งและความสามารถของแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD. = 0.84$ ) (3) มีการให้คำแนะนำ

การสอนงานจากหัวหน้า และผู้ร่วมงานที่มีทักษะ ประสบการณ์มากกว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $SD = 0.81$ ) (4) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้นเช่นการประเมินผลการบริการ (IPV, OPV) ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.82$ ) ส่วนการเสริมพลังอำนาจสมาชิกที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้พยาบาลทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ เช่นพยาบาลเป็นกรรมการทีม PCT การออกหน่วยเคลื่อนที่ เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.45$ ,  $SD = 0.87$ ) (2) จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $SD = 0.82$ )

จากการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพยาบาลวิชาชีพในด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก นำมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า ควรจัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ให้ความรู้ สนับสนุนผู้ที่สำเร็จการศึกษาเฉพาะทางให้มีบทบาทมากขึ้น มีการนิเทศ สอนงาน และติดตามงานอย่างสม่ำเสมอมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ มอบหมายตัวชี้วัดรายบุคคล สนับสนุนให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการบริหาร เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รับการถ่ายทอดความรู้ จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ป่วย/ญาติในแต่ละกลุ่มโรค พัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีการกำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดหาสิ่งที่จำเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้ เกิดความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่ม  
การพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้  
( N = 271 )

ด้านพลวัตการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. จัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการประชุม อบรม วิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลอย่าง ต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.65	0.79	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จากการ อบรม สัมมนา ประชุม มาเผยแพร่และปรับใช้ใน การปฏิบัติงาน	3.63	0.75	มาก
3. สนับสนุนให้พยาบาลศึกษาอบรมเฉพาะทางทั้ง หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว	3.57	0.91	มาก
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัด ให้มีชุมชนนักปฏิบัติ ( CoP), Case Conference การ นำเสนอผลงานวิจัย เป็นต้น	3.15	0.79	ปานกลาง
5. สนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากร โดย ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	3.00	0.79	ปานกลาง
6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น จาก การปฏิบัติงาน เช่นการ Round ผู้ป่วย การ Pre-Post Conference การใช้ C3-THER ในการดูแลผู้ป่วย	3.53	0.88	มาก
7. มีการนำกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือเมื่อเกิดปัญหา ในหน่วยงานจะมีการคิด พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการแก้ไขปัญหา	3.43	0.78	ปานกลาง
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.42</b>	<b>0.62</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 0.62$ ) เมื่อแยกเป็นกิจกรรมรายชื่อ พบว่า

พลวัตการเรียนรู้ที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) จัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการประชุมอบรมวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.79$ ) (2) ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จากการอบรม สัมมนา ประชุมมาเผยแพร่และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.75$ ) (3) สนับสนุนให้พยาบาลศึกษาอบรมเฉพาะทางทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD = 0.91$ ) และ(4) จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น จากการปฏิบัติงาน เช่นการ Round ผู้ป่วย การ Pre-Post Conference การใช้ C3-THER ในการดูแลผู้ป่วย ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $SD = 0.88$ ) และมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ (1)มีการนำกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานจะมีการคิด พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.43$ ,  $SD = 0.78$ ) และ(2) สนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากรโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จัดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.00$ ,  $SD = 0.79$ )

จากการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพยาบาลวิชาชีพในด้านพลวัตการเรียนรู้ นำมาจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า กลุ่มการพยาบาลจะต้องมีการจัด อบรม ประชุมวิชาการเป็นประจำโดยมีการจัดสรรบุคลากรหมุนเวียนกันอย่างทั่วถึงที่สำคัญต้องทำ Training Need ในทุกหน่วยงาน เพื่อทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพ มีการตื่นตัว ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนบอกว่าตัวเองต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่ผ่านการอบรมมาแล้วต้องมีการนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้ทราบ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายการเรียนรู้ให้ชัดเจน จัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมอาจเป็น Case Conference, 3CTHER, Pre-Post Conference มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่วางการ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ จัดบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ เน้นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ ส่งเสริมความสามัคคี ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน (Inter- department conference) ส่วนน้อยเสนอว่าให้ขยายโอกาสเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ ส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลหน้างานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (N = 271)

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. มีการทบทวน วิสัยทัศน์ และปรับให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ปัจจุบันเสมอ	3.31	0.72	ปานกลาง
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลมีการระดม ความคิด เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล	3.18	0.80	ปานกลาง
3. มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้พยาบาลทุกคน ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยการจัดประชุม ชี้แจง ตีตประกาศ หนังสือเวียน และผ่านระบบ คอมพิวเตอร์(Home C)	3.42	0.83	ปานกลาง
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้วยการ ส่งเสริมให้มีกิจกรรม การคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.23	0.75	ปานกลาง
5. มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์/ อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็น โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การทำ Case Conference, Trauma Audit , RCA เป็นต้น	3.45	0.88	ปานกลาง
6. จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนใน ลักษณะแบนราบ เพื่อให้สะดวก และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคลากร	3.39	0.80	ปานกลาง
7. ดำเนินงานให้มีการเรียนรู้ที่ขยายกว้างขึ้น เช่น สร้างเครือข่ายบริการกลุ่มโรคที่มีอัตราตายสูง เช่น โรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมองตีบ /จุดตัน การบาดเจ็บที่ศีรษะ เป็นต้น	3.49	0.83	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.35	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นกิจกรรมรายข้อ พบว่าทุกข้อย่อยมีค่าคะแนนการ ปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

จากการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพยาบาลวิชาชีพในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการจัดโครงสร้างองค์กร ต้องมีความชัดเจน มีการจัดระบบความก้าวหน้าในงาน สร้างความรักใคร่สามัคคีในกลุ่มการพยาบาล ทัศนคติของ กลุ่มการควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคน ปรับทัศนคติให้มีวิสัยทัศน์ตรงกัน เพื่อการพัฒนา มุ่งสู่เป้าหมาย เพิ่มค่าตอบแทน ขวัญกำลังใจ ให้เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ และสามารถถ่ายทอดได้ จัดระบบคัดเลือกบุคลากรในการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามความรู้ ความสามารถประสบการณ์ มีใช้ยึดตามอาวุโสเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญและมีอิทธิพลในการผลักดันให้กลุ่มการมีการพัฒนา นำระบบองค์กร แห่งการเรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยให้ครอบคลุมกลุ่ม โรค จัดช่องทางสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีการถ่ายทอดความรู้สู่หน่วยงาน ภายนอกในรูปแบบต่างๆ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี (N = 271)

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์	3.38	0.91	ปานกลาง
2. มีการฝึกอบรมโปรแกรม Microsoft ต่างๆ แก่ บุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ค้นคว้าความรู้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.27	0.93	ปานกลาง
3.สนับสนุนให้มีอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	3.16	0.90	ปานกลาง



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	SD	ระดับ
4. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความ ต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การ ลงข้อมูลผู้ป่วย การบันทึกหัตถการ การส่งคำขอการ ตรวจทางห้องปฏิบัติการ	3.61	0.86	มาก
5. นำข้อมูลจากระบบ Intranet / Internet มาใช้ใน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนา งานและการเรียนรู้	3.30	0.93	ปานกลาง
6. จัดให้มีการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ วัสดุทัศนูปกรณ์ในการเรียนรู้ ห้องฝึกอบรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	3.17	0.90	ปานกลาง
7. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System ,EPSS) มาใช้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติ และเรียนรู้ได้ดีขึ้น	3.11	0.92	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.29	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยก  
เป็นกิจกรรมย่อยพบว่าทุกย่อยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ประยุกต์ใช้  
เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การลงข้อมูลผู้ป่วย  
การบันทึกหัตถการ การส่งคำขอการตรวจทางห้องปฏิบัติการที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง  
( $\bar{X} = 3.61$ ,  $SD = 0.86$ )

จากการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพยาบาลวิชาชีพด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี  
พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมา  
ประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เปิดสัญญาณ internet ความเร็วสูงทั่วทั้งองค์การ  
จัดสถานที่ และอุปกรณ์สำหรับ KM ของพยาบาล โดยเฉพาะส่งเสริมการเรียนรู้ระบบสารสนเทศ  
โดยฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์โดยใช้  
ระบบเทคโนโลยี

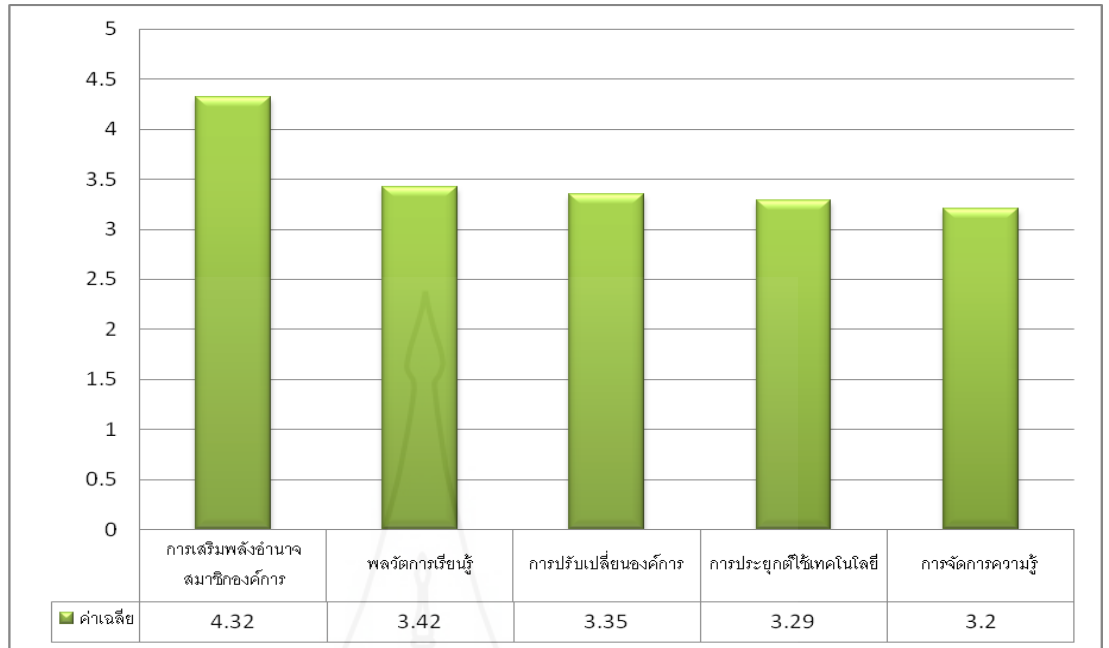
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำแนกตามองค์ประกอบองค์ประกอบการจัดการ  
ความรู้ (N = 271 )

ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการ ต่างๆ เช่นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุม กลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เพื่อให้ เกิด Good Practice นำสู่การปฏิบัติ	3.34	0.74	ปานกลาง
2. แสวงหาข้อมูล จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อ นำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น จากเอกสาร ตำรา วิชาการ ฐานข้อมูล	3.30	0.74	ปานกลาง
3. มีการจัดเก็บความรู้ ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล, Intranet, และคลังความรู้	3.09	0.84	ปานกลาง
4. มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.24	0.79	ปานกลาง
5. ติดตามแนวโน้มการพัฒนางานจากภายนอก องค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยการเทียบเคียง สมรรถนะ การเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	3.13	0.78	ปานกลาง
6. มีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองกำจัด ข้อมูล ความรู้ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออก	2.99	0.82	น้อย
7. มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลงานทางวิชาการ ที่ได้จากบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร ด้วยการ นำเสนอในที่ประชุม และการสื่อสารรูปแบบต่างๆ	3.28	0.77	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.20	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี ด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นกิจกรรมข้อย่อยพบว่าทุกข้อย่อยมีค่าคะแนนด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น กิจกรรมการมีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองกำจัดข้อมูล ความรู้ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออก ซึ่งมีค่าคะแนนด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.99$ ,  $SD. = 0.82$ )

จากการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพยาบาลวิชาชีพ ด้านการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่ากลุ่มการควรมีห้องสมุด และ Computer ของกลุ่มการพยาบาลเฉพาะ ควรจัดหาแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น จัดให้มีฐานข้อมูลวิชาการ งานวิจัยทางการพยาบาล เพื่อใช้เป็นแหล่งสืบค้นในการนำมาพัฒนางาน และให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ ทำแผนการจัดการความรู้ จัดให้มีมุมวิชาการ ครอบคลุมทุกสาขา ผลักดันให้ สร้างองค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ในแต่ละหน่วยงาน สนับสนุนให้มีการศึกษาคุณานระหว่างโรงพยาบาล จัดทำศูนย์การศึกษาเฉพาะทางในการฝึกอบรมระยะสั้น จัด โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาล ในลักษณะ Case Conference นำผลงานวิจัย ,R2R มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเผยแพร่นวัตกรรม ผลงานวิจัยในหน่วยงานให้ทราบอย่างทั่วถึง ส่วนน้อยเสนอว่าควรจัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาของกลุ่มการพยาบาล ควรมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบเรื่องราว ต่างๆ ในกลุ่มการพยาบาล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จากคำถามปลายปิด และข้อคิดเห็นจากข้อคำถามปลายเปิด พบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่ยังไม่สมบูรณ์ กล่าวคือ มีระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมากน้อยแตกต่างกัน โดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1.ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กร ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD. = 0.65$ ) 2. ด้านพลวัตการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD. = 0.62$ ) 3.ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD. = 0.63$ ) 4.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.29$ ,  $SD. = 0.76$ ) และ 5.ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.20$ ,  $SD. = 0.66$ ) แสดงดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 แผนภูมิมิระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

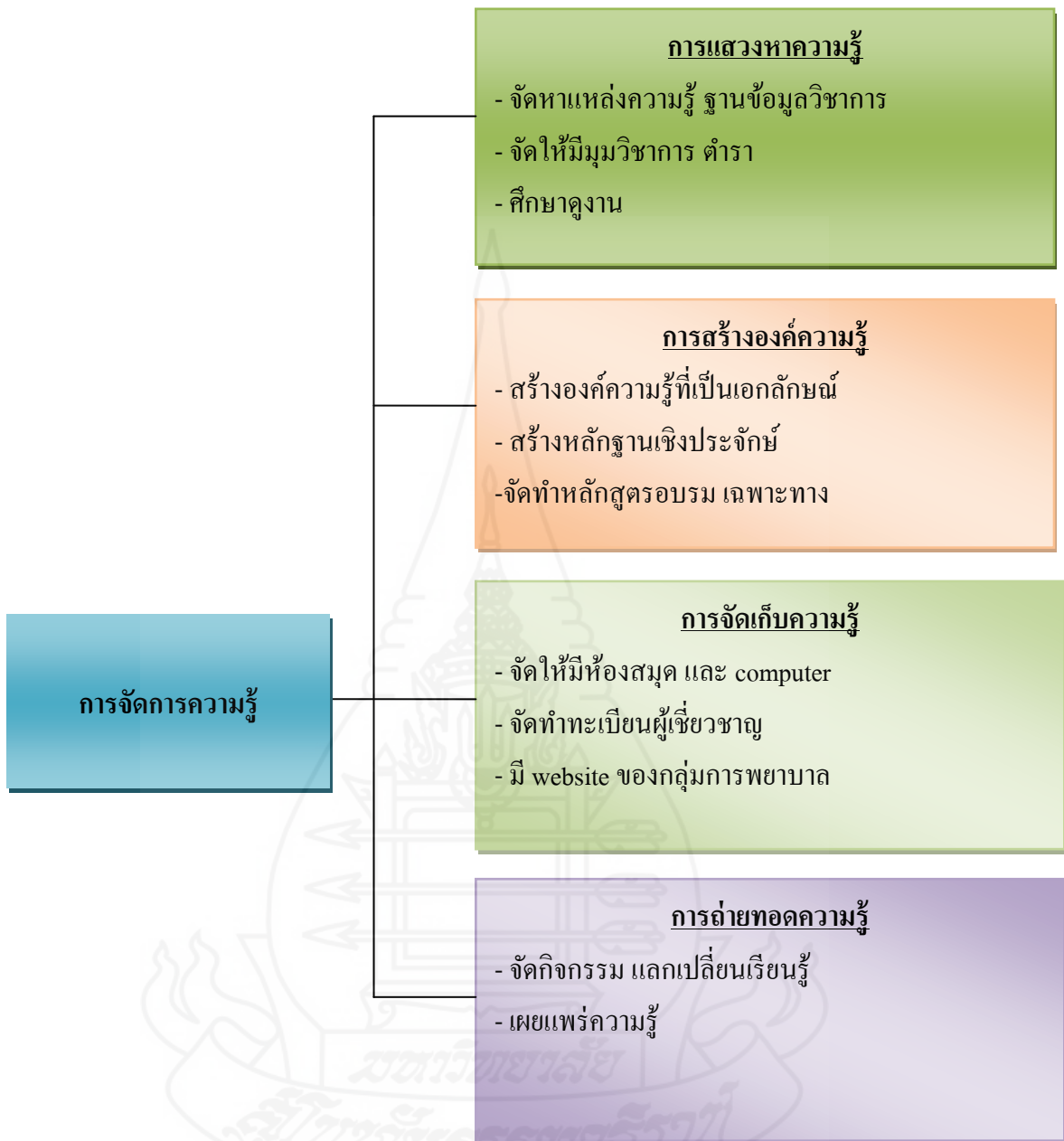
จากแผนภูมิ ที่ 4. 1 พบว่า องค์ประกอบด้าน การเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์การ มีระดับสูงสุด ในขณะที่องค์ประกอบด้าน กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มการ มีระดับต่ำสุด ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจากน้อยไปมากตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

จากการประมวลสรุปข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ภายใต้บริบทของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่า กลุ่มการพยาบาลจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งกิจกรรมเดิมที่มีอยู่และเพิ่มกิจกรรมใหม่ทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน เป็นระบบ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาจากองค์ประกอบที่มีระดับคะแนนต่ำสุด ไปยังสูงสุด ตามลำดับดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้** หมายถึง การดำเนินงานกลุ่มการพยาบาล ในการจัดหาแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จัดการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดให้ทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

กิจกรรมที่มีอยู่แล้วและต้องพัฒนา (ข้อมูลจากคำถามปลายปิด)	กิจกรรมที่ยังไม่มี (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เพื่อให้เกิด Good Practice นำสู่การปฏิบัติ	การแสวงหาความรู้ - จัดหาแหล่งความรู้ต่างๆ เช่นจัดหาฐานข้อมูลวิชาการ งานวิจัย เพื่อใช้เป็นแหล่งสืบค้นในการนำมาพัฒนางาน และให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้
2. แสวงหาข้อมูล จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น จากเอกสาร ตำรา วิชาการ ฐานข้อมูล	- จัดให้มีมุมวิชาการ ตำรา ครอบคลุมทุกสาขา - ศึกษาดูงานระหว่างโรงพยาบาล
3. มีการจัดเก็บความรู้ ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล, Intranet, และคลังความรู้	การสร้างองค์ความรู้ - กำหนดให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์
4. มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	- นำผลงานวิจัย ,R2R มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน - สร้างหลักสูตรอบรม เฉพาะทางระยะสั้น
5. ติดตามแนวโน้มการพัฒนางานจากภายนอก องค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยการเทียบเคียง สมรรถนะ การเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การจัดเก็บความรู้ - จัดให้มีห้องสมุด และ computer ของกลุ่มการพยาบาล
6. มีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองกำจัด ข้อมูล ความรู้ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออก	- ทำ website ของกลุ่มการพยาบาล เพื่อพัฒนาให้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาของกลุ่มการพยาบาล
7. มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลงานทางวิชาการ ที่ได้จากบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร ด้วยการนำเสนอในที่ประชุม และการสื่อสารรูปแบบต่างๆ	การถ่ายทอดความรู้ - จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - เผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรม

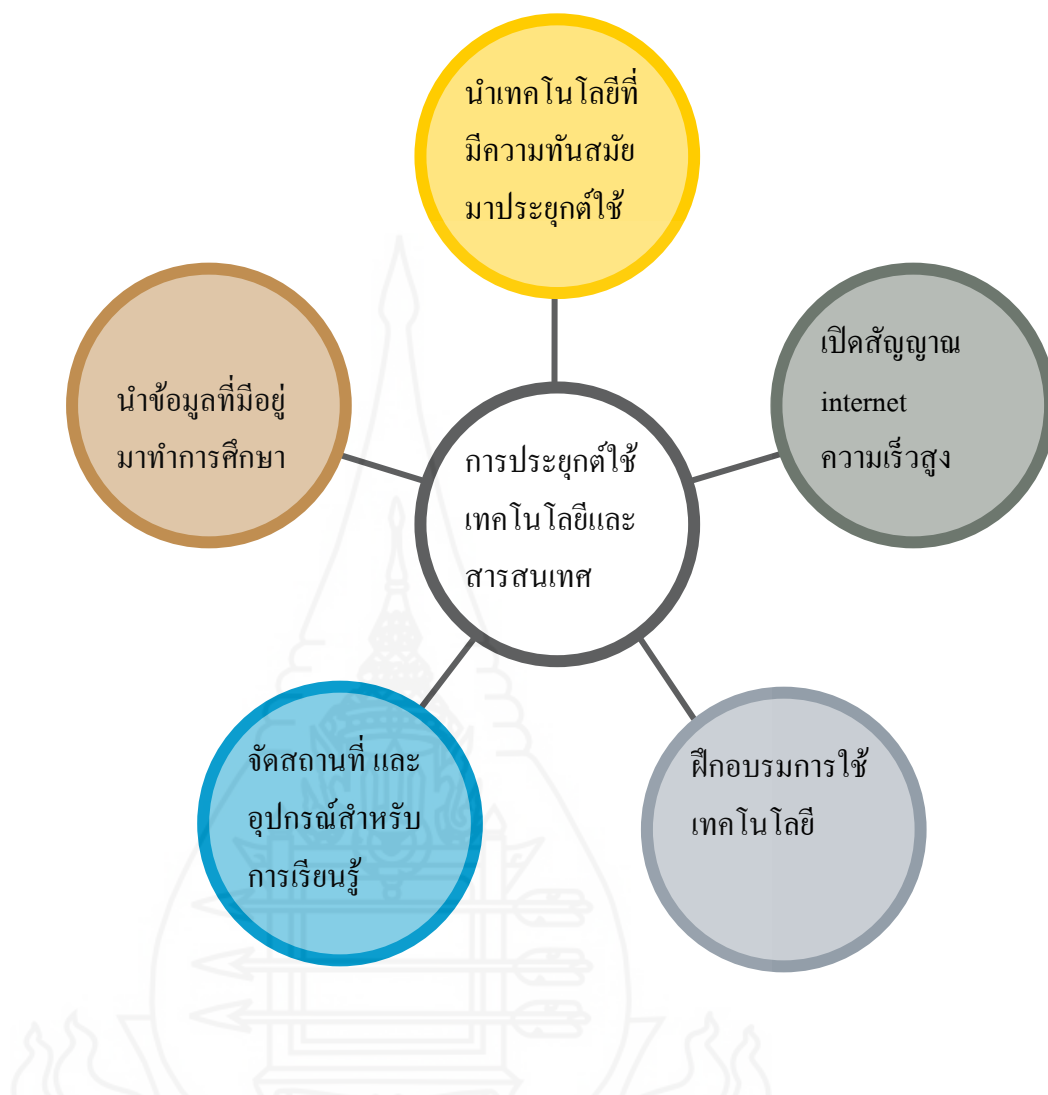


ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

**องค์ประกอบที่ 2** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การดำเนินงานกลุ่มการพยาบาลในการสนับสนุนและนำระบบเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



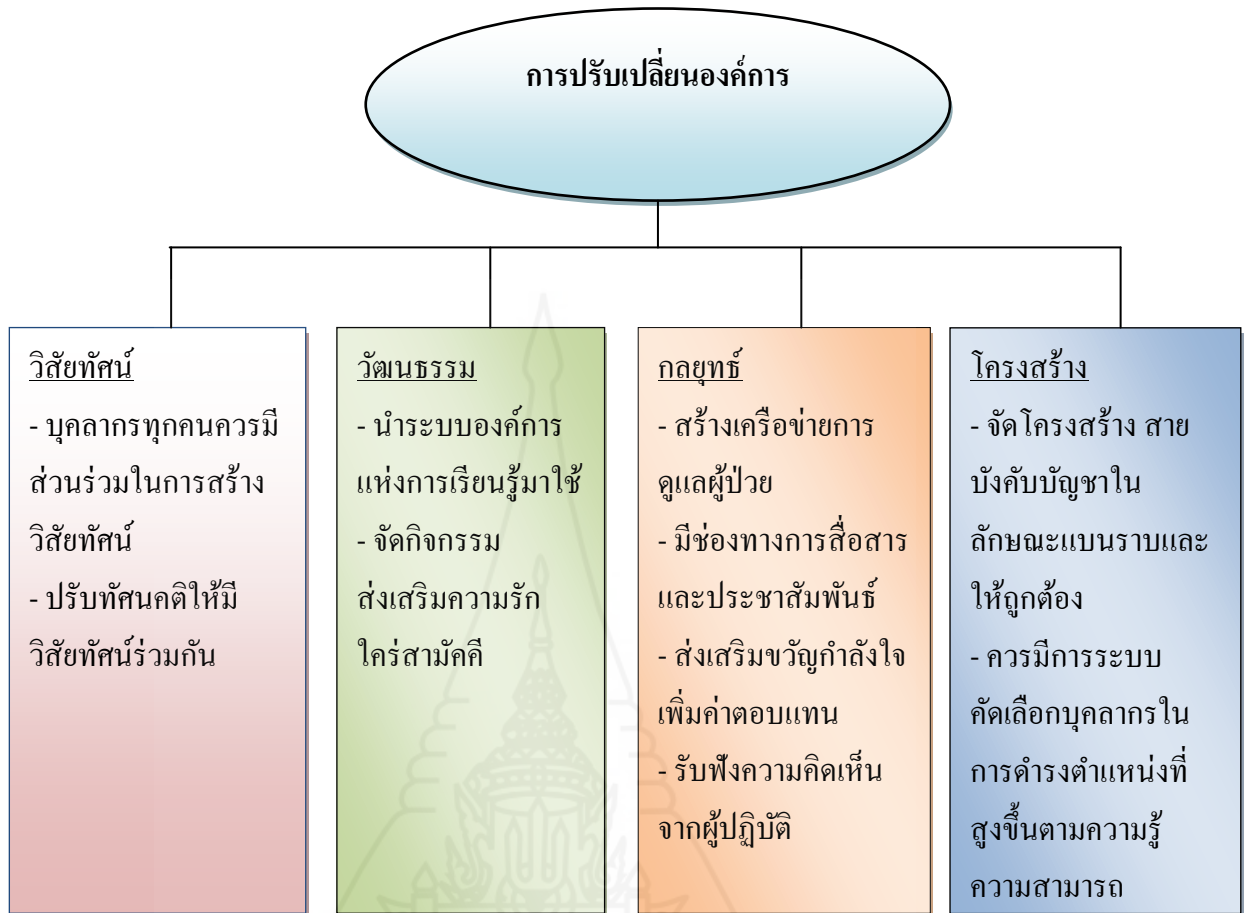
กิจกรรมที่มีอยู่แล้วและต้องพัฒนา (ข้อมูลจากคำถามปลายปิด)	กิจกรรมที่ยังไม่มี (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)
<p>1. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์</p> <p>2. มีการฝึกอบรมโปรแกรม Microsoft ต่างๆ แก่บุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ค้นคว้าความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สนับสนุนให้มีอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>4. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การลงข้อมูลผู้ป่วย การบันทึกหัตถการ การส่งคำขอการตรวจทางห้องปฏิบัติการ</p> <p>5. นำข้อมูลจากระบบ Intranet / Internet มาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนา งานและการเรียนรู้</p> <p>6. จัดให้มีการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วัสดุทัศนูปกรณ์ในการเรียนรู้ ห้องฝึกอบรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้</p> <p>7. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System ,EPSS) มาใช้เพื่อให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ และเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>- นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดระยะเวลาการบันทึกต่างๆ</p> <p>- เปิดสัญญาณ internet ความเร็วสูงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>- ฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>- จัดสถานที่ และอุปกรณ์สำหรับ KM ของพยาบาลโดยเฉพาะ</p> <p>- ถ่ายทอดสดการจัดประชุม/อบรมไปยังหอผู้ป่วย หรือจัดช่องทางให้สามารถเปิดดูย้อนหลังได้</p> <p>- นำข้อมูลที่มีอยู่ มาทำการศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้ระบบเทคโนโลยี</p>



ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**องค์ประกอบที่ 3** การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลในการปรับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในการส่งเสริมการเรียนรู้

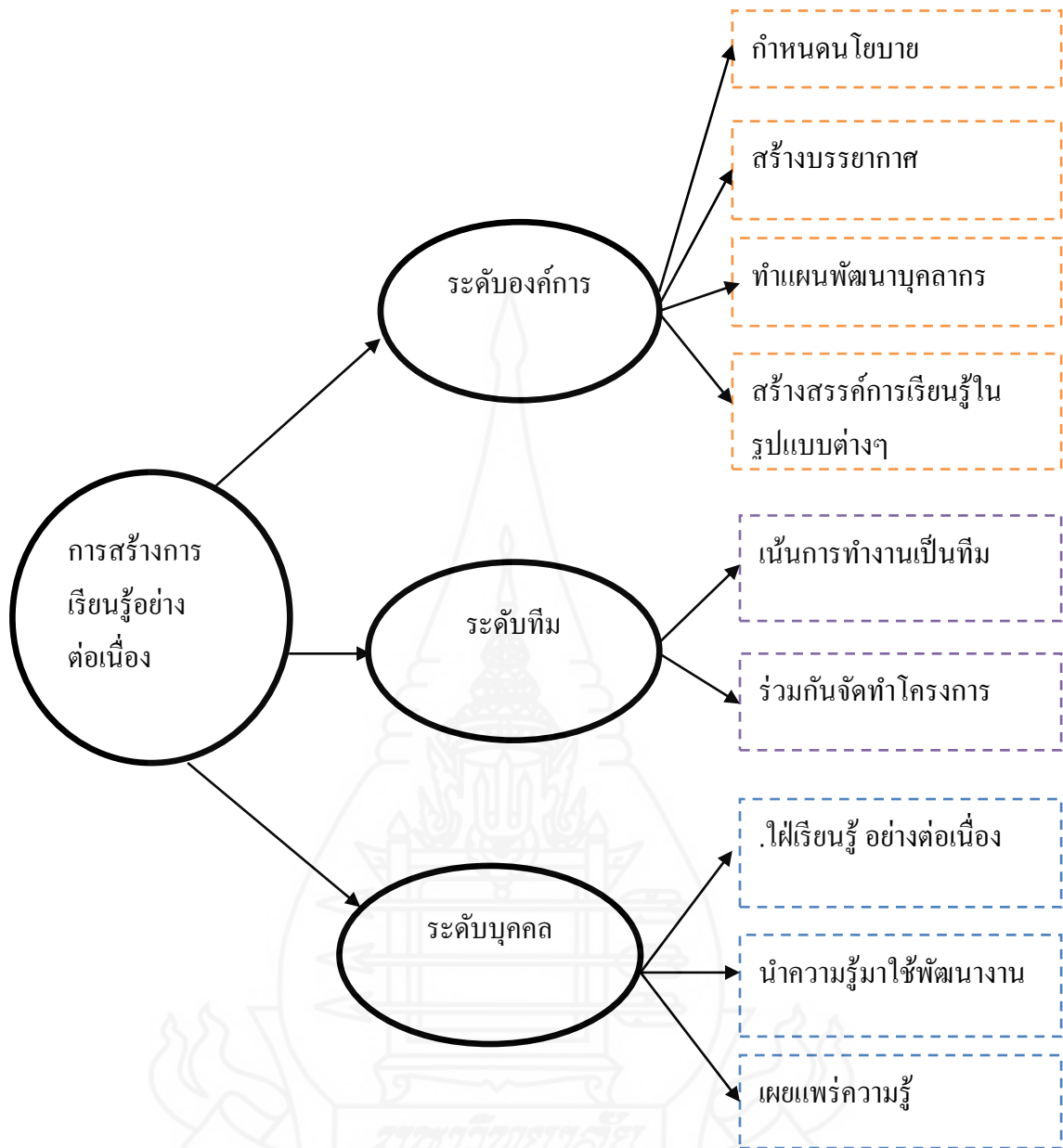
กิจกรรมที่มีอยู่แล้วและต้องพัฒนา (ข้อมูลจากคำถามปลายปิด)	กิจกรรมที่ยังไม่มี (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)
1. มีการทบทวน วิสัยทัศน์ และปรับให้ เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันเสมอ	<u>วิสัยทัศน์</u> - บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการสร้าง
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลมีการระดม ความคิด เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล	วิสัยทัศน์ของกลุ่มการ - ปรับทัศนคติให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่าง บุคลากรและกลุ่มการพยาบาล
3. มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้พยาบาลทุก คนทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจโดยการจัดประชุม ชี้แจง ดิประเทศ หนังสือเวียน และผ่านระบบ คอมพิวเตอร์(Home C)	<u>วัฒนธรรม</u> - นำระบบองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการ แก้ปัญหาอย่างจริงจัง - จัดกิจกรรมส่งเสริมความรักใคร่สามัคคีใน กลุ่มการพยาบาล
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้วย การส่งเสริมให้มีกิจกรรม การคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ กำหนดไว้	<u>กลยุทธ์</u> - สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยให้ครอบคลุมกลุ่ม โรค
5. มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึง ประสงค์/อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็น โอกาส ในการเรียนรู้ เช่น การทำ Case Conference, Trauma Audit , RCA เป็นต้น	- ถ่ายทอดความรู้ทั้งหน่วยงานภายใน และนอก นอกรูปแบบต่างๆ - จัดช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่มี ประสิทธิภาพ
6. จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนใน ลักษณะแบนราบ เพื่อให้สะดวก และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคลากร	- ส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทน ให้การ ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงาน/ นวัตกรรม
7. ดำเนินงานให้มีการเรียนรู้ที่ขยายกว้างขึ้น เช่น สร้างเครือข่ายบริการกลุ่มโรคที่มีอัตราตายสูง เช่น โรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมอง ตีบ/อุดตัน การบาดเจ็บที่ศีรษะ เป็นต้น	- รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ <u>โครงสร้าง</u> - จัดโครงสร้าง สายบังคับบัญชาในลักษณะแบน ราบและให้ถูกต้อง มีการระบุดูคุณสมบัติที่ เหมาะสม กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน - ควรมีการระบบคัดเลือกบุคลากรในการดำรง ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ



ภาพที่ 4.4 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

**องค์ประกอบที่ 4** การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือ พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลในการจัดการส่งเสริมให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ โดยมีทักษะและช่องทางการเรียนรู้

กิจกรรมที่มีอยู่แล้วและต้องพัฒนา (ข้อมูลจากคำถามปลายปิด)	กิจกรรมที่ยังไม่มี (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)
1. จัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการประชุม อบรมวิชาการทั้งภายในและภายนอก โรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อ การปฏิบัติงาน	<u>ระดับบุคคล</u> - บุคลากรมีความใฝ่รู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - นำหลักฐานเชิงประจักษ์ แนวคิด ทฤษฎีมา ประยุกต์ใช้ในการพยาบาล
2. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จาก การอบรม สัมมนา ประชุม มาเผยแพร่และปรับ ใช้ในการปฏิบัติงาน	- มีการเผยแพร่ความรู้ ผลงาน นวัตกรรม - ฝึกอบรมการใช้ภาษาต่างประเทศ <u>ระดับทีม</u>
3. สนับสนุนให้พยาบาลศึกษาอบรมเฉพาะทาง ทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว	- สนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะทีม - ร่วมกันจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โครงการ
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ ( CoP), Case Conference การนำเสนอผลงานวิจัย เป็นต้น	<u>ระดับองค์กร</u> - กำหนดนโยบายการเรียนรู้ - สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
5. สนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น	- ทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้ ของแต่ ละหน่วยงานทำโดย ต้องมีการทำ Training Need - สร้างสรรค์การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น จัด
6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น จากการปฏิบัติงาน เช่นการ Round ผู้ป่วย การ Pre-Post Conference การใช้ C3-THER ในการ ดูแลผู้ป่วย	อบรม ประชุม Case Conference อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
7. มีการนำกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานจะมีการคิด พิจารณา อย่างรอบคอบ โดยปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการ แก้ไขปัญหา	



ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**องค์ประกอบที่ 5** การเสริมพลังอำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล หมายถึง การดำเนินงานของการกลุ่มการพยาบาล เพื่อให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ โดยผู้บริหาร แสดงบทบาทที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และร่วมปฏิบัติงานในทีม รวมถึงการส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีการมอบอำนาจให้ตามตำแหน่ง และความสามารถของบุคคล มีการเสริมพลังสมาชิกกลุ่มการพยาบาล ดังนี้



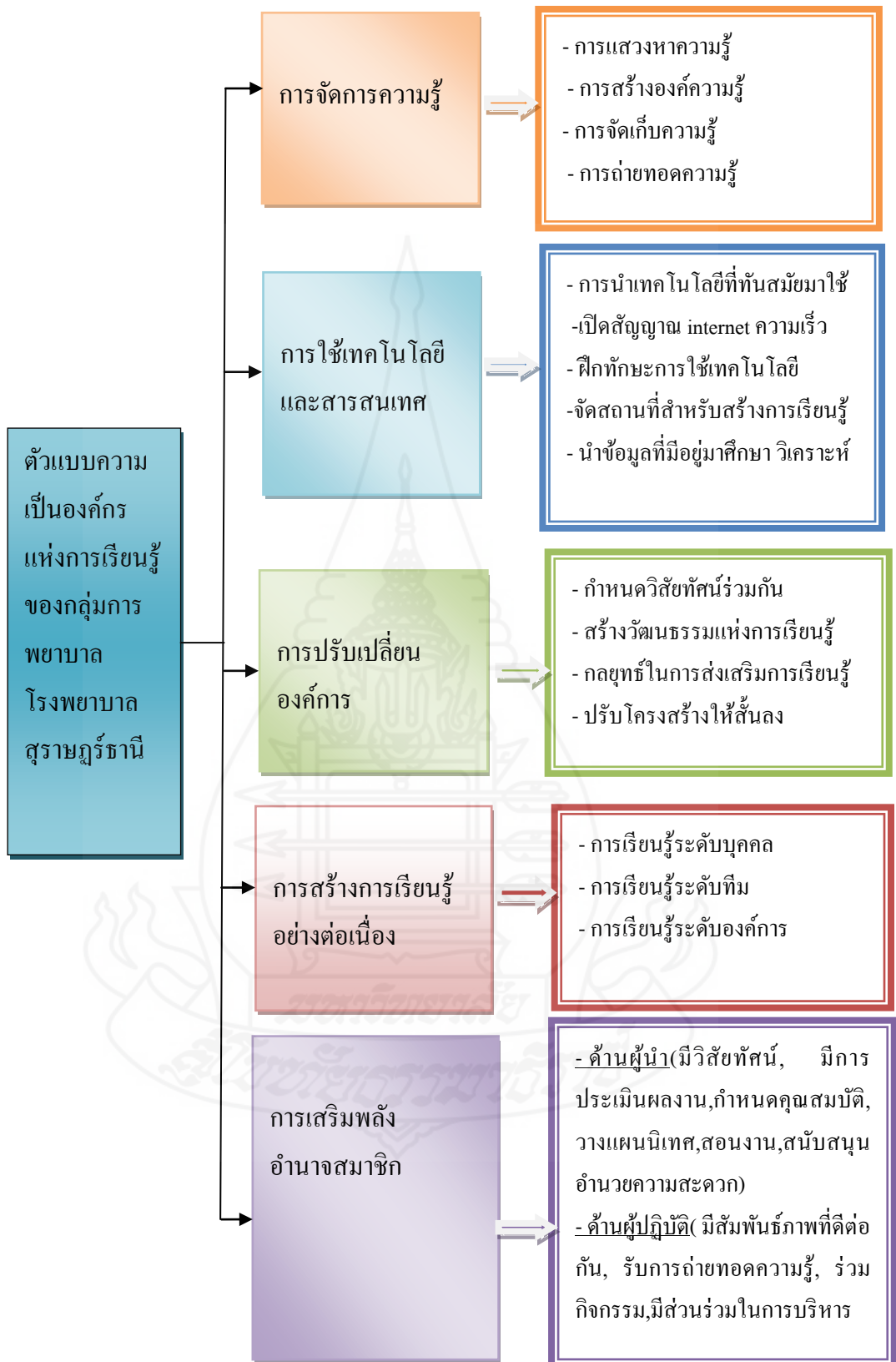
กิจกรรมเดิม (ข้อมูลจากคำถามปลายปิด)	กิจกรรมใหม่ (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)
1. ส่งเสริมให้พยาบาลทำงานเป็นทีม ร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ เช่นพยาบาลเป็น กรรมการทีม PCT การออกหน่วยเคลื่อนที่ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น	<u>ด้านผู้นำ</u> - พัฒนาผู้นำด้านวิธีคิดอย่างเป็นระบบและมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล - มีการประเมินผลการดำเนินงาน
2. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก ผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ พัฒนาคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้นเช่นการ ประเมินผลการบริการ (IPV, OPV)	- กำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละ ตำแหน่งให้เหมาะสม - มีการมอบหมายตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีลายลักษณ์อักษร ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล
3. มอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษรแก่ พยาบาลตามตำแหน่งและความสามารถของแต่ละคน	- วางแผนการนิเทศ ปฏิบัติตามแผน และมีการ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง - มีการสอนงานแก่บุคลากรที่เข้ามาใหม่ อย่างมีระบบเช่นระบบพี่เลี้ยง
4. จัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามา ปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความ พร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	- จัดหาสิ่งที่เป็นสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้าน ต่างๆ ตลอดถึงการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้ เกิดความสะดวก หรือเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน
5. มีการให้คำแนะนำ การสอนงานจาก หัวหน้า และผู้ร่วมงานที่มีทักษะ ประสบการณ์มากกว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	<u>ด้านผู้ปฏิบัติ</u> - เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
6. จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงาน อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร	- รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดย ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งจากหน่วยภายในและ ภายนอก - จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ป่วย/ญาติ ในแต่ละกลุ่มโรค - ให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการ บริหาร



ภาพที่ 4.6 องค์ประกอบด้านการให้อำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล

จากการประมวลสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังภาพ 4.2-4.6 ผนวกกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ (Marquard,1996) ได้ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การจัดการความรู้
- 2) การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ
- 3) การปรับเปลี่ยนองค์การ
- 4) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- และ 5) การเสริมพลังอำนาจสมาชิก



ภาพที่ 4.7 (ร่าง) ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

จากภาพที่ 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ในการพัฒนาเป็นตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่าองค์ประกอบที่มีระดับคะแนนต่ำสุด เรียงตามลำดับคู่คะแนนสูงสุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการให้อำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล ฉะนั้นแนวทางในการพัฒนาตัวแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี นำเสนอเป็นแนวทางพัฒนาตามลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ โดยจัดหาแหล่งความรู้ฐานข้อมูลวิชาการ จัดให้มีมุมวิชาการ ตำรา และมีการศึกษาคูณาน 2) การสร้างองค์ความรู้ มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ในหน่วยงาน สร้างหลักฐานเชิงประจักษ์และจัดทำหลักสูตรอบรม เฉพาะทางระยะสั้น 3) การจัดเก็บความรู้ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ให้สมาชิกค้นหาได้ง่าย สะดวก รวดเร็วโดยจัดให้มีห้องสมุด และ computer ของกลุ่มการพยาบาลมีการจัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะสาขา และมี website ของกลุ่มการพยาบาล 4) การถ่ายทอดความรู้ มีระบบการถ่ายโอนความรู้ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ พัฒนากลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ลำดับที่ 2 องค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกประโยชน์ 2) เปิดสัญญาณ internet ความเร็วสูงอย่างทั่วถึง 3) ฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี 4) จัดสถานที่และอุปกรณ์ สำหรับ การเรียนรู้ และ 5) นำข้อมูลที่มีอยู่ มาทำการศึกษา วิเคราะห์

ลำดับที่ 3 องค์ประกอบปรับเปลี่ยนองค์กร โดยมุ่งไปที่ 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ ควรมาจากบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด กล่าวคือ ทุกคน ทุกหน่วยงานต้องมีส่วนร่วม แล้วค่อยสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และขององค์กร ต้องทำความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์เพื่อจะได้นำสู่การปฏิบัติได้ 2) วัฒนธรรม ต้องนำระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี 3) กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย มีช่องทาง การสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ 4) โครงสร้าง ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์แบบราบ สาย บังคับบัญชาสั้น มีความยืดหยุ่นและ ควรมีการระบบคัดเลือกบุคลากรในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ

ลำดับที่ 4 องค์ประกอบการสร้างเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 1) ระดับบุคคล ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง นำความรู้มาใช้พัฒนางาน เผยแพร่ความรู้ 2) ระดับทีม เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ การประสานงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ในทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่นการประชุม PCT ร่วมกันจัดทำโครงการต่าง ๆ 3) ระดับองค์กร กำหนดนโยบาย.การเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีห้องแห่งการเรียนรู้ไว้ แสดงผลงาน เป็นเวทีเรียนรู้ ทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว สร้างสรรค์การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม

ลำดับที่ 5 องค์ประกอบการเสริมพลังอำนาจสมาชิก โดยแบ่งเป็น ด้านผู้นำ ผู้นำทุกระดับควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลในการเรียนรู้ สิ่งสำคัญควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ มีการกำหนดกำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม มอบหมายตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีลายลักษณ์อักษร วางแผนการนิเทศ ประเมินผล มีการสอนงานอย่างมีระบบ จัดหาสิ่งที่จำเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงาน และด้านผู้ปฏิบัติ ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ปวย/ญาติในแต่ละกลุ่ม ให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการบริหาร

### **ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีก่อนนำไปใช้**

ผลของการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างานจำนวน 9 คนซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 4 คน แพทย์จำนวน 3 คนและเภสัชกรจำนวน 2 คน โดยคะแนนความเหมาะสม ในแต่ละด้าน แสดงดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 คะแนนประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม  
การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ประเด็นการประเมิน	คะแนนความเหมาะสม(ร้อยละ)
1. ด้านขอบเขตและเป้าหมาย	100
2. ด้านผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบ	100
3. ด้านความแม่นยำของตัวแบบ	100
4. ด้านความชัดเจนในการนำเสนอตัวแบบ	96.30
5. ด้านความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็น	94.44
6. ด้านการนำตัวแบบไปใช้	94.44
รวมเฉลี่ยทุกประเด็นการประเมิน	97.53

จากตารางที่ 4.8 คะแนนประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยรวมทุกด้านเท่ากับร้อยละ 97.53 โดย ด้านขอบเขตและเป้าหมาย ด้านผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบ ด้านความแม่นยำของตัวแบบ มีคะแนนความเหมาะสมมากที่สุดเท่ากับร้อยละ 100 ด้านความชัดเจนในการนำเสนอตัวแบบมีคะแนนความเหมาะสมเท่ากับร้อยละ 96.30 ส่วนด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความเป็นอิสระในการเสนอความคิดเห็น และด้านการนำตัวแบบไปใช้ มีคะแนนความเหมาะสมเท่ากับร้อยละ 94.44 คะแนนประเมินความเหมาะสมโดยรวม และคะแนนในแต่ละด้าน มากกว่าร้อยละ 70 แสดงว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ได้จริง

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงระบบมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยใช้ข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์บริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบได้ข้อมูลนำมาพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ



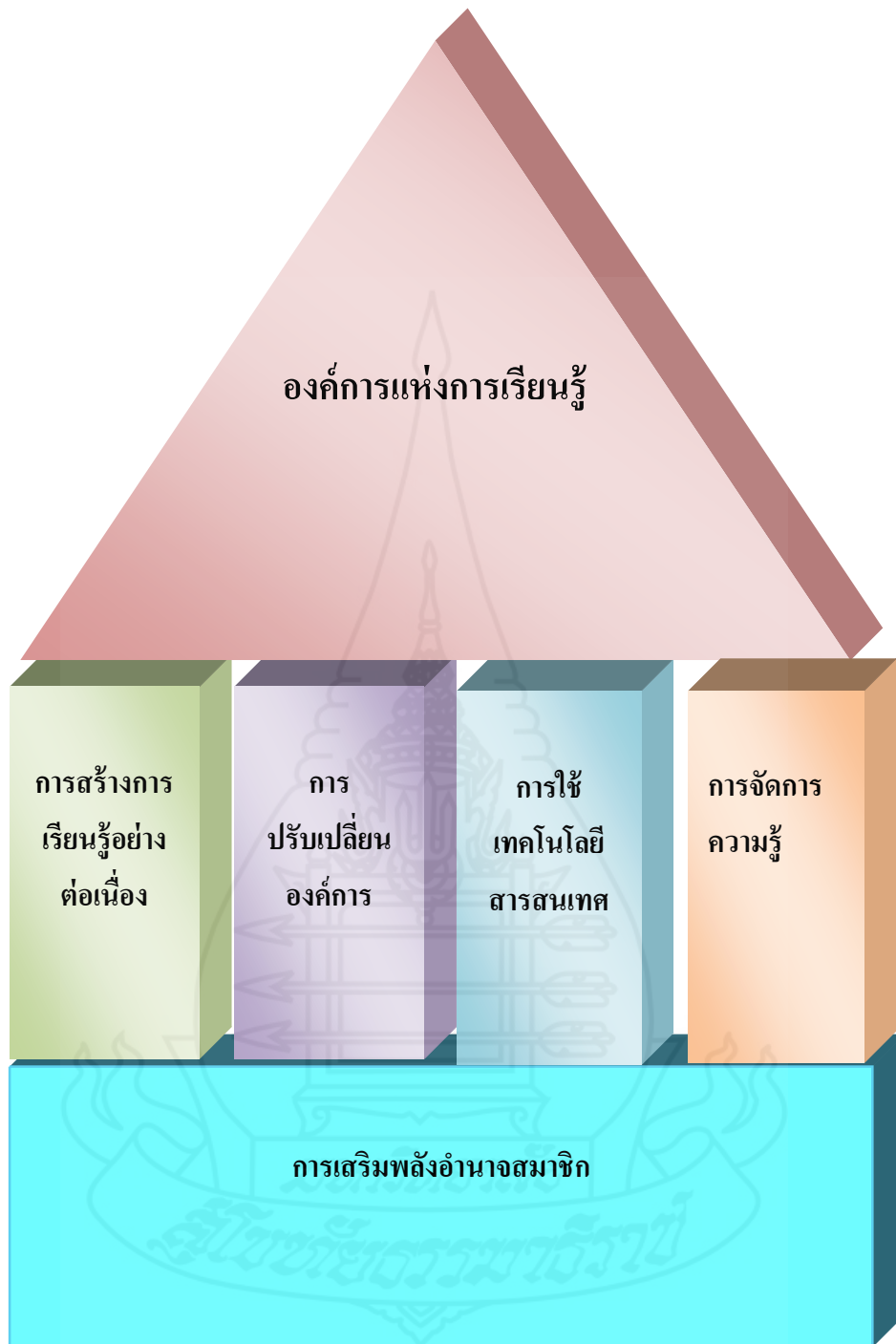
กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ดังนี้ องค์ประกอบการเสริมพลังอำนาจสมาชิก มีความสำคัญมากอันดับแรกในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ นั้นหมายถึง องค์ประกอบด้านคนนั่นเอง คือประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า พันธมิตร และชุมชน ทุกกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเสริมพลังอำนาจ โดยการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน ข้อมูลซึ่งกันและกันและแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการวางแผนระบุนความต้องการบริการร่วมกัน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทุกคน บุคลากร ทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้อำนาจแก่บุคคล และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง

องค์ประกอบด้านการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เริ่มจากระดับปัจเจกบุคคลโดยทุกคนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรโดยอาศัย ทักษะการเรียนรู้ อาทิเช่น ความรอบรู้ส่วนตน แบบแผนทางความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น และประเภทของการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมในการเอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนการปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารให้เป็น ลักษณะแบบราบ มีความยืดหยุ่น (Flat Organization) ทำให้มีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน มีสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการช่วยจัดการความรู้ซึ่งระบบ คอมพิวเตอร์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่มีความสำคัญในการจัดเก็บ และค้นหาข้อมูล ตลอดจนการใช้ เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากร

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กร สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย การแสวงหา ความรู้ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร การสร้างองค์ความรู้ นับตั้งแต่แนวปฏิบัติ นวัตกรรม ผลงานวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบ สามารถ ค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีการถ่ายโอนความรู้ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมี ประสิทธิภาพทั้งองค์กร การขับเคลื่อนองค์ประกอบทั้ง 5 ที่กล่าวมาด้วยความมุ่งมั่น และอาศัยความร่วมมือกันจากบุคลากรทุกคนในองค์กร จะนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำมา สร้างเป็นตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ดังภาพ 4.8



ภาพที่ 4.8 ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

จากภาพที่ 4.8 ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลนำมาพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่าองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีประกอบ 5 องค์ประกอบที่มีความพร้อมมากน้อยตามลำดับได้แก่ (1) การเสริมพลังอำนาจสมาชิก เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มการพยาบาลมีความพร้อมมากที่สุด จึงเป็นเสมือนฐานหลักในการขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ (2) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (3) การปรับเปลี่ยนองค์การ (4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (5) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มการพยาบาลต้องพัฒนามากที่สุด เพราะมีความพร้อมน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และเติมเต็มซึ่งกันและกัน จะขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งไม่ได้



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 พยาบาลวิชาชีพสังกัดกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวนตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละหอจำนวน 271 คน กลุ่มที่ 2 ตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน ได้จากการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ แพทย์ และเภสัชกร

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย มี 2 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (เป็นคำถามปลายเปิดจำนวน 34 ข้อ และคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ) เครื่องมือชุดนี้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า CVI เท่ากับ .97 และนำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบราค (Cronbach's alpha or The alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .91 ชุดที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านเช่นกัน ได้ค่า CVI เท่ากับ 1.0

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีแจกแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2555 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 271 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ของประชากรที่ศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ วิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ร่างเป็นตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยนำตัวแบบที่ร่างขึ้นให้ตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน ทำการประเมินความเหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ แล้วนำมาวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบโดยการหาคะแนนเฉลี่ย

## 1. สรุปการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

1.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีจำนวน 271 คน มีอายุมากกว่า 36 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.41) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 88.19) เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการมากที่สุด (ร้อยละ 90.77) ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ (ตึกหน่วย-เนย, หลุยส์, ทำไม้, วิไอพี, ประจักษ์, ตาหญิง- ตาชาย) จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 23.99 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 – 15 ปี (ร้อยละ 72.69)

1.1.2 องค์กรประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่า

(1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.60$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.65$ ) ส่วนองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 0.62$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.63$ ) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.29$ ,  $SD = 0.76$ ) และด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.20$ ,  $SD = 0.66$ ) ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

(2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามองค์ประกอบ

ก. องค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.65$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นกิจกรรมรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ,  $SD = 0.77$ ) รองลงมา คือ มอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษร แก่พยาบาลตามตำแหน่งและความสามารถของแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD = 0.84$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $SD = 0.82$ )

ข. องค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 0.62$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นกิจกรรมรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการประชุม อบรมวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลอย่าง

ต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.79$ ) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จากการอบรม สัมมนา ประชุม มาเผยแพร่และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.75$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากรโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.00$ ,  $SD = 0.79$ )

ค. *องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ* โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นกิจกรรมรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินงานให้มีการเรียนรู้ที่ขยายกว้างขึ้น เช่น สร้างเครือข่ายบริการกลุ่มโรคที่มีอัตราตายสูง เช่น โรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมองตีบ/อุดตัน การบาดเจ็บที่ศีรษะ เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $SD = 0.83$ ) รองลงมา คือ มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์/อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เช่น การทำ Case Conference, Trauma Audit, RCA เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.45$ ,  $SD = 0.88$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลมีการระดมความคิด เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล ( $\bar{X} = 3.18$ ,  $SD = 0.80$ )

ง. *องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี* โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ,  $SD = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นกิจกรรมรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การลงข้อมูลผู้ป่วย การบันทึกหัตถการ การส่งคำขอการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 3.61$ ,  $SD = 0.86$ ) รองลงมา คือ นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ( $\bar{X} = 3.38$ ,  $SD = 0.91$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System, EPSS) มาใช้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติ และเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.11$ ,  $SD = 0.92$ )

จ. *องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้* โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ,  $SD = 0.66$ ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นกิจกรรมรายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เพื่อให้เกิด Good Practice นำสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.34$ ,  $SD = 0.74$ ) รองลงมา คือ แสวงหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น จากเอกสาร ตำราวิชาการฐานข้อมูล ( $\bar{X} = 3.30$ ,  $SD = 0.74$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองกำจัดข้อมูลความรู้ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออก ( $\bar{X} = 2.99$ ,  $SD = 0.82$ )



(3) *ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด* ในการพัฒนากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งมีพยาบาลวิชาชีพเสนอแนะตรงกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

ก. *องค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิก* พบข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับ ได้แก่ จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ให้ความรู้ มีการกำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ ความสามารถ หรือผู้ที่มีการศึกษาเฉพาะทางให้มีบทบาทมากขึ้น

ข. *องค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้* พบข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับ ได้แก่ จัดอบรม ประชุมวิชาการ/เชิงปฏิบัติการ อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ส่งเสริม กระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพ มีการตื่นตัว ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ บุคลากรที่ผ่านการอบรม ต้องนำมาเผยแพร่ให้ผู้อื่นทราบ และนำมาใช้ในงานอย่างเป็นรูปธรรม บุคลากรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการตั้งทีมงานต่างๆ ให้เข้มแข็ง มีการสร้างวัฒนธรรม บรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ แสดงบทบาทการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน เพิ่มช่องทางการเรียนรู้จัดทำ Case Conference หรือใช้เครื่องมือ ประกอบพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล เช่น 3 CHER มีนโยบายที่ชัดเจนเรื่องการเรียนรู้ กระตุ้นคนในหน่วยงานให้มีการค้นหาความรู้ ส่งเสริมให้มีการคิดสร้างสรรค์ แล้วนำมาพัฒนาให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี

ค. *องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ* พบข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับ ได้แก่ จัดโครงสร้างให้ชัดเจน ควรมีการจัดระบบความก้าวหน้าในงาน สร้างความรักใคร่สามัคคีในกลุ่มการพยาบาล เพิ่มการส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทนให้เหมาะสม การกำหนดควิสัยทัศน์ของกลุ่มการ บุคลากรควรมีส่วนร่วม ปรับทัศนคติให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อการพัฒนา เปิดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติ แสดงความคิดเห็นต่อกลุ่มการพยาบาล ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ และสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรรับทราบสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยให้ครอบคลุมกลุ่มโรคจัดช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ นำระบบองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง มีการถ่ายทอดความรู้สู่หน่วยงานภายนอกในรูปแบบต่างๆ

ง. *องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี* พบข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับ ได้แก่ นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดระยะเวลาการบันทึกต่างๆ เปิดสัญญาณ Internet ความเร็วสูงอย่างทั่วถึง จัดทำ website ของกลุ่มการพยาบาล จัดสถานที่และอุปกรณ์ สำหรับ KM ของพยาบาลโดยเฉพาะ ส่งเสริมการเรียนรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี และสารสนเทศ นำข้อมูลที่มีอยู่ มาทำการศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ระบบเทคโนโลยี

จ. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ พบข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับได้แก่ จัดให้มีห้องสมุด และ computer ของกลุ่มการพยาบาล ควรดำเนินการจัดหาแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น จัดให้มีฐานข้อมูลวิชาการ งานวิจัยทางการพยาบาล จัดให้มีมุมวิชาการ ครอบคลุมทุกสาขา และประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน นำผลงานวิจัย ,R2R มาใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดให้พยาบาลทุกคนที่ผ่านการอบรมระยะสั้น 3-4 เดือน สรุปผล และรวบรวมเอกสารส่งกลุ่มการพยาบาล มีการเผยแพร่นวัตกรรม ผลงานวิจัยในหน่วยงานให้ทราบอย่างทั่วถึง ผลักดันให้ สร้างองค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ในแต่ละหน่วยงาน จัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาของกลุ่มการพยาบาล ให้มีงานศึกษาคูณาระหว่างโรงพยาบาล

1.2 ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งกิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบ จะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน เป็นระบบ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์ประกอบเสริมพลังอำนาจสมาชิก คือ นั้นหมายถึง องค์ประกอบด้านคนนั่นเอง คือประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า พันธมิตร และชุมชน ทุกกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการให้อำนาจ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการวางแผนระบุความต้องการบริการร่วมกัน โดยผู้นำทุกระดับต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลในการเรียนรู้ สิ่งสำคัญควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ มีการกำหนดกำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม มอบหมายตัวชี้วัดรายบุคคลอย่างมีลายลักษณ์อักษร วางแผนการนิเทศ ประเมินผล มีการสอนงานอย่างมีระบบ จัดหาสิ่งจำเป็นสนับสนุนการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทุกคน บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้อำนาจแก่บุคคลและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง ด้านผู้ปฏิบัติ มีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ป่วย/ญาติในแต่ละกลุ่ม ให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการบริหาร

ลำดับที่ 2 องค์ประกอบสร้างเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง นำความรู้มาใช้พัฒนางาน เผยแพร่ความรู้ 2) ระดับทีม เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ การประสานงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ในทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่นการประชุม PCT ร่วมกันจัดทำโครงการต่าง ๆ 3) ระดับองค์กร กำหนดนโยบายการเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีห้องแห่งการเรียนรู้ไว้ แสดงผลงาน เป็นเวทีเรียนรู้ทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว สร้างสรรค์การเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม

ลำดับที่ 3 องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยมุ่งไปที่ 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วม แล้วค่อยสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และขององค์กร ต้องทำความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์เพื่อจะได้นำสู่การปฏิบัติได้ 2) วัฒนธรรม นำระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี 3) กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย มีช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ 4) โครงสร้าง ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมัลักษณะแบนราบ สายบังคับบัญชาสั้น มีความยืดหยุ่นและควรมีการระบบคัดเลือกบุคลากรในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ

ลำดับที่ 4 องค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้เกิดการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกประโยชน์ 2) เปิดสัญญาณ internet ความเร็วสูงอย่างทั่วถึง 3) ฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี 4) จัดสถานที่ และอุปกรณ์สำหรับ การเรียนรู้ และ 5) นำข้อมูลที่มีอยู่ มาทำการศึกษา วิเคราะห์

ลำดับที่ 5 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ โดยจัดหาแหล่งความรู้ ฐานข้อมูลวิชาการ จัดให้มีมุมวิชาการ ตำรา และมีการศึกษาดูงาน 2) การสร้างองค์ความรู้ มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ในหน่วยงาน สร้างหลักฐานเชิงประจักษ์และจัดทำหลักสูตรอบรม เฉพาะทางระยะสั้น 3) การจัดเก็บความรู้ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ให้สมาชิกค้นหาได้ง่าย สะดวก รวดเร็วโดยจัดให้มีห้องสมุด และ computer ของกลุ่มการพยาบาล มีการจัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะสาขา และมี website ของกลุ่มการพยาบาล 4) การถ่ายทอดความรู้ มีระบบการถ่ายโอนความรู้ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ พัฒนากลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

### 1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีก่อนนำไปใช้

ผลของการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างานประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 4 คน แพทย์จำนวน 3 คนและเภสัชกรจำนวน 2 คน คะแนนประเมินความเหมาะสมโดยรวมทุกมิติเท่ากับร้อยละ 97.53 สามารถสรุปได้ว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เป็นที่ยอมรับ และสามารถนำรูปแบบสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ได้จริง

## 2. อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ เฉพาะประเด็นที่สำคัญดังนี้

### 2.1 ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อมูลแบบสอบถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ (ก) การเสริมพลังอำนาจสมาชิก (ข) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ค) การปรับเปลี่ยนองค์การ (ง) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ(จ) การจัดการความรู้ และพบว่าองค์ประกอบของตัวแบบโดยรวมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996:19-21) ที่กล่าวว่าตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี ทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องพัฒนาร่วมกันเพราะแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งเสริมและเอื้อต่อกันและกัน ถ้าองค์ประกอบย่อยใดอ่อนแอ องค์ประกอบอื่นๆก็จะได้รับความเสียหาย

**2.1.1 องค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล** มีความสำคัญมากอันดับแรกในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ “คน” มีความสำคัญต่อองค์การในการพัฒนาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ การให้อำนาจสมาชิก นั้นหมายถึง องค์ประกอบด้านคนนั่นเอง คือประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนลูกค้า พันธมิตร และชุมชน ทุกกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการให้อำนาจ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งการวางแผนระบุมความต้องการบริการร่วมกัน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทุกคน บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้อำนาจแก่บุคคล และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) สอดคล้องกับการศึกษาของ อรทัย สิทธิวีระธรรม(2548) ปารีชาติ ชัยอินทร์ (2551) และวรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) ที่ผลการศึกษาพบว่าการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ทั้งนี้อธิบายได้ว่ากลุ่มการพยาบาลได้ให้อำนาจในการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ) ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่

จะได้รับการปฐมนิเทศ 100 เปอร์เซ็นต์ เพื่อสร้างเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรเพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเองกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ การให้อำนาจในการปฏิบัติโดยมอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษร แก่พยาบาลตามตำแหน่ง และความสามารถของแต่ละคน ( $\bar{X} = 3.72$ ) ทั้งนี้อธิบายได้ว่ากลุ่มการพยาบาล มีการกำหนดหน้าที่ ภาระงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรตามความเหมาะสมพิจารณาจากงาน ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของแต่ละคนซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ป่วย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.27$ ) อธิบายได้ว่าการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร ยังค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องจากปริมาณภาระงานที่เกิดขึ้นในแต่ละหอผู้ป่วยจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และด้วยภาวะวิกฤติทางการเงินของโรงพยาบาลทำให้การจัดกิจกรรมส่วนนี้ค่อนข้างน้อย เพราะการดำเนินงานต้องมีค่าใช้จ่าย

**2.1.2 องค์ประกอบด้านการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ ) จากการศึกษาพบว่ามีการจัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการประชุม อบรมวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.65$ ) ทั้งนี้อธิบายได้ว่ากลุ่มการพยาบาลเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ เนื่องจากลักษณะของงานพยาบาลเกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบชีวิตมนุษย์ การดูแลต้องครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการค้นหาความรู้วิชาการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้ป่วย จึงมีการดำเนินกิจกรรมในการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับการกล่าวถึงความคิดเห็นของ John Reddingว่าการเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมถึงอนาคตที่ไม่มีใครทราบได้ Marquardt (1996:32-33) การสร้างความรอบรู้จะต้องสร้างให้บุคคลหันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความรอบรู้ส่วนตน (ปัญญา แก้วกียูร, 2546) จากข้อกำหนดของสภาการพยาบาลในการเก็บหน่วยการศึกษาต่อเนื่อง 50 หน่วยต่อ 5 ปี เพื่อการต่ออายุใบรับรองผู้ประกอบการพยาบาลและผดุงครรภ์ตลอดจนถึงระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาระบบงานในองค์กร ซึ่งกลุ่มการพยาบาลจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Marquardt (1996:104) ที่กล่าวว่าหากองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีการทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี สนับสนุนการศึกษาต่อตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญา



โท และเฉพาะทางทั้งภาคปกติ และภาคพิเศษ จากข้อมูลกลุ่มการพยาบาลปี 2555 จำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้งหมด 626 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 25 คน จบศึกษาเฉพาะทางจำนวน 189 คน และกำลังศึกษาระดับปริญญาเอก 2 คน เมื่อได้รับข้อมูลการจัดประชุม/อบรม /สัมมนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลุ่มการพิจารณาส่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดสรรบุคลากรเข้ารับการประชุม/อบรม /สัมมนาพร้อมทั้งสนับสนุนสวัสดิการค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าลงทะเบียนในการอบรม ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จากการอบรม สัมมนาประชุม มาเผยแพร่และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.63$ ) โดยการเปิดเวทีให้มีการนำเสนอในการประชุมกลุ่มการ การจัดการตลาคณิตวิชาการซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการ/งานวิจัย/สารสนเทศ/การจัดการความรู้ ของกลุ่มการพยาบาลเมื่อปี 2555 ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับงานวิชาการ ตั้งแต่การรวบรวม การจัดแสดงผลงานทั้งการนำเสนอและโปสเตอร์ ส่วนการสนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากร โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.00$ ) ซึ่งคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องจากการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมที่ดำเนินจนเป็นกิจวัตรประจำของแต่ละหอผู้ป่วยไม่ได้เกิดจากการสนับสนุนจากกลุ่มการพยาบาล เช่นการประชุมในแต่ละหอ แต่ละทีม , Pre-Post Conference, Case study, 3-THER กิจกรรมเหล่านี้ นับว่าเป็นการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาลจะต้องแสดงให้ทราบถึงการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเหล่านี้ให้ชัดเจน

**2.1.3 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการให้มีการเรียนรู้ที่ขยายกว้าง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการดำเนินการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ขยายมากขึ้น ทั้งการจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมดำเนินการ มีการจัดตั้ง Case Manage ในการให้บริการตามกลุ่มโรคที่มีอัตราการตายสูงในระยะแรก 4 สาขา ต่อมาขยายเป็น 10 สาขา เพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายแผนการจัดระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ของกระทรวงสาธารณสุข ทำให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ที่กว้างขึ้น รองลงมา คือ มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์/อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.45$ ) กลุ่มการสนับสนุนให้มีการทบทวนการเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันมากขึ้น สอดคล้องตามแนวปฏิบัติของมาตรฐาน HA ตอนที่ II ระบบงานสำคัญ ว่าด้วยการทบทวนการให้บริการและการดูแลผู้ป่วย เป็นการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพการดูแลและค้นหาโอกาสพัฒนา (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ, 2551) ในส่วน โครงสร้างกลุ่มการและสายการบังคับบัญชาที่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์เพื่อความเหมาะสม ถูกต้องและสะดวกในการติดต่อ



ประสานงาน โดยปรับโครงสร้างกลุ่มการพยาบาลเป็นแบบ Matrix ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล ประสานงานในแนวราบร่วมกับผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล ซึ่งคณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาลปรับลดจาก 6 ทีม (ปี2552) เหลือ 4 ทีม (ปี2555) ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลและแผน คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการ (QA) คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการวิชาการ/งานวิจัย/สารสนเทศ/การจัดการความรู้ พบว่าลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของคณะกรรมการบางคณะ ทำให้เอื้อต่อการบริหารและการกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจมีค่าเฉลี่ยน้อย ( $\bar{X} = 3.18$ ) ที่สุดอาจเนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นระดับนโยบาย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี และอายุประมาณ 36- 47 ปี ยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบาย หรือการบริหาร จึงมีไม่ค่อยมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์

**2.1.4 องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) จากการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.61$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการ นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่นการใช้ระบบ Home C ในการค้นหาเวชระเบียนข้อมูล การส่งคำขอทำผ่าตัด การส่งตรวจทางห้องปฏิบัติการต่างๆ มีระบบ Intranet ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ในโรงพยาบาล เช่น เป็นคลังความรู้เรื่องยาความเสี่ยงสูง (High Alert Drugs) การรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง การบันทึกหัตถการ การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นต้น รองลงมา คือ นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ ( $\bar{X} = 3.38$ ) อาจเป็นเพราะมีการดำเนินการติดตั้งคอมพิวเตอร์ในแต่ละหอผู้ป่วย การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System, EPSS) มาใช้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.11$ ) ซึ่งการปฏิบัติในกิจกรรมนำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงานน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติต่อผู้ป่วย คอมพิวเตอร์ที่ติดตั้งในหอใช้ระบบ Home C ไม่สามารถนำมาใช้เหมือนคอมพิวเตอร์ทั่วไป การกระจายสัญญาณ Internet มีเฉพาะบางหอผู้ป่วยเท่านั้น กลุ่มการพยาบาลยังไม่มีห้องสืบค้นทาง Internet โดยเฉพาะ และไม่มีห้องสมุดของกลุ่มการพยาบาล ในขณะที่องค์กรมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการดูแลรักษาผู้ป่วยจำนวนมาก การฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะในการใช้ อาจทำให้ผู้ป่วยไม่ได้รับประโยชน์จากการใช้ หรือบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยที่ไม่พึงประสงค์ต่อผู้ใช้ ตลอดจนเครื่องมือเหล่านั้นอาจได้รับความเสียหาย ในทางปฏิบัติของ

กลุ่มการในส่วนนี้จัดการให้ความรู้โดยการรับการถ่ายทอด การใช้จากผู้แทนจำหน่าย จากเอกสาร คู่มือ สำหรับการอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ในการเรียนรู้ด้วยข้อจำกัดของสถานที่ ไม่มีห้องฝึกอบรมที่มีการติดตั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะ จัดการเรียนรู้โดยใช้ห้องประชุม หรือพื้นที่ในหอผู้ป่วย

**2.1.5 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้** การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของระดับพิน ภูษนะกุล (2545) ที่พบว่าการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีดำเนินการบริหารจัดการความรู้ยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนไม่ค่อยชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าเป็นการจัดการความรู้เนื่องจากพยาบาลบางคนยังไม่ได้ร่วมทำงานเป็นทีม ประกอบกับมีภาระงานที่รับผิดชอบมาก การปฏิบัติงานเวรป่วย-ดึก และภาระในการดูแลครอบครัว ทำให้มีอุปสรรคในการรับรู้ข้อมูล การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากการผสมผสานของ บุคคล กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) จากการศึกษาพบว่า กลุ่มการพยาบาลมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Story telling) เพื่อให้เกิด Good Practice นำสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.34$ ) ในส่วนการดำเนินการที่กลุ่มการพยาบาลปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ได้มีการเตรียมบุคลากรตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงานด้วยการปฐมนิเทศ มีการฟื้นฟูองค์ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติแจกให้ทุกหอ มีการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานเป็นทีม มีเวทีในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวทีการประชุมวิชาการ เวทีประชุมคณะกรรมการต่างๆ เวทีเรื่องเล่า ตลาดนัดวิชาการ การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ตลอดจนการได้เรียนรู้จากการเยี่ยมชมสำรวจจากทีมต่างๆ เช่น สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพในโรงพยาบาล สภากาพยาบาล สำนักการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ (Marquardt ,1996: 129 -139) : ว่าการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กรก่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร และเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การดำเนินงานในการทบทวน กลั่นกรองกำจัดข้อมูล ความรู้ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออกมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 2.99$ ) ทั้งนี้อาจเนื่องจากที่ผ่านมา กลุ่มการยังไม่มีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ เพิ่งดำเนินจัดตั้งคณะกรรมการวิชาการ/งานวิจัย/สารสนเทศ/การจัดการความรู้เมื่อปี 2555

**2.2 การประเมินความเหมาะสมตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี**

ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้อง เห็นด้วยกับตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น (ร้อยละ 97.53) เนื่องจากการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้มาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยตรง คือ พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มการพยาบาลทุกคน ซึ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนา และเพิ่มผลผลิตของงาน ตามแนวความคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ (Cumming and Worley,2005) สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรี สายสคูติ (2544) พบว่าการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ยังสอดคล้องกับการศึกษาของวราทิพย์ กลั่นสกุล(2547) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในงานสามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้และสอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตน์รากุล (2550: 435) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการพยาบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ จะทำให้พยาบาลรู้สึกว่าคุณภาพตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นยังสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบประเด็นข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

*โดยเสนอให้ผู้บริหารนำตัวแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในหน่วยงาน* จากการวิจัยการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ทำให้ทราบองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี การนำไปใช้ในหน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ประกาศนโยบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และสื่อสารให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติ

3.1.2 จัดอบรม ให้บุคลากร ได้รับรู้หลักการสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.3 สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้มแข็ง ภายใต้อำนาจ ความเชื่อ ทศนคติที่ดี มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการ ด้วยความมุ่งมั่น

3.1.4 จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการดำเนินงานนำตัวแบบองค์การแห่งการ เรียนรู้ไปใช้ ตลอดจน ติดตาม ประเมินผลการใช้ตัวแบบ

3.1.5 จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยจัดอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.1.6 สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการ ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จะต้องจัดให้มีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตหน่วยงาน เพื่อการค้นหาข้อมูล และการเรียนรู้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาผลจากการนำตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ พยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีไปใช้ หากได้มีการนำไปใช้

3.2.2 ควรศึกษาองค์ประกอบ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม การพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3.2.3 ควรศึกษาด้วยแนวคิดของนักคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อ ขยายผลและยืนยันองค์ประกอบ นำสู่การพัฒนาที่ได้คุณภาพ

3.2.4 ควรศึกษาวิจัยองค์ประกอบในแต่ละด้าน เพื่อให้การพัฒนาตัวแบบองค์การ แห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรคในการพัฒนากลุ่มการ พยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาให้ กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) *การใช้ SPSS For Window ใน การวิเคราะห์ข้อมูล* กรุงเทพมหานคร  
ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรรณิการ์ สุวรรณโคตร (2550) “การกำหนดหัวข้อวิทยานิพนธ์ การทบทวนวรรณกรรมและ  
กรอบแนวคิด การวิจัยทางการพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1*  
หน่วยที่ 3 หน้า 2-5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ : กรณีศึกษากองสาธารณสุขสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”  
ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์
- กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) *การบริหารผู้ป่วย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ไฟร์โดเมนชั่น
- จักริน ดิวเถาว์ และคณะ (2546) “การประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา :  
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์
- จันทนา วิปลานุสาสน์ (2549) “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ  
พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ  
หาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) *วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้*  
กรุงเทพมหานคร คู่แข่ง
- ชาคริต ศึกษากิจ (2550) “องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร”  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณรัฐ วัฒนพานิช (2550) “รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียน  
ในเครือข่ายสารสนเทศ” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เดชาวุธ นิตยสุทธิ (2549) “สถิติที่ใช้วิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัย*  
*ทางการพยาบาลสารสนเทศและสถิติ* หน่วยที่ 11 หน้า 2-73 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
- เดชนันท์ เทียมรัตน์, และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2546) *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร เอ็กเปอร์เน็ท 2



- ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล (2549) “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ทิตนา แจมณี (2545) *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) *พฤติกรรมคนในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นฤมล คงผาศุก (2548) “องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน” วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นิทัศน์ วิเทศ (2542) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร เอ อาร์ บิสนเนสเพรส
- นงพะงา ปั่นทองงาม (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการภาวะผู้นำและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามรถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก” ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ผู้ป่วยปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร กมลการพิมพ์
- บุษบา เกษะสุด (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- บรรยงค์ โตจินดา (2546) *การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร รวมสาส์น (1977)
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2533) *การจัดการทางการพยาบาล ภาควิชาวิจัยประเมินผลและการบริหารทางการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน*  
\_\_\_\_\_. (2550) *ระเบียบวิจัยทางพยาบาลศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย
- บุบผา พวงมาลี (2542) “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย

- ปริญญา แสงรัตน์า (2544) “การพัฒนารูปแบบการนิเทศของพยาบาลตรวจการนอกเวลาราชการ  
โรงพยาบาลน่าน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
- ประดับพิณ ภูชนะกุล (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศ  
องค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระนอง” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประภัสสร บุญมี (2547) การพัฒนาองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 3 สารคามการพิมพ์, สารคามเปเปอร์  
ประคอง วรรณสูตร (2542) สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง)  
กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด (2549) การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน กรุงเทพมหานคร ไชยใหม่
- ปัญญา แก้วกริยूर (2546) “แนวคิดการบริหารการศึกษาสมัยใหม่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
ประสบการณ์วิชาชีพ* ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา เอกสาร  
ประกอบการสอน หน่วยที่ 6-10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) “การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้  
มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน กรณีศึกษานาคารออมสินกับ  
บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปานดวงใจ ไทยดำรงเดช (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ความสามารถในการทำงานกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้  
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร”  
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล  
จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551) “ภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน (2547) *องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)* Retrived  
11 June 2012, from ค้นคืนวันที่ 25 มิถุนายน 2555 จาก  
[http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn\\_Organ/index.htm](http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm).

- ผ่องพรรณ ชีระวัฒนศักดิ์, โกลด์ บัวประเสริฐ, สมนึก มากมี, ประชาน นรรัตน์ และ เลอพงค์  
 คุ่มครองพงค์ (2544) “เรื่องการประชุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำสู่การ  
 พัฒนาและรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล กรณีศึกษาโรงพยาบาลพิจิตร” รายงาน  
 การวิจัยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร หลักสูตร  
 ปริญญาโทคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ภาคพิเศษ จังหวัดพิษณุโลก  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พลุ เตชะรินทร์ (2541) *ยุทธศาสตร์ในการดำเนินขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ*  
 จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์
- พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลใน  
 สังกัดกระทรวงกลาโหม” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัชรี สายสคูดี (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกองค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพใน  
 โรงพยาบาลรัฐ” กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ค้นคืนวันที่ 2  
 กันยายน 2556 จาก [http://www.ago.go.th/interest\\_law/Laws/blbos.html](http://www.ago.go.th/interest_law/Laws/blbos.html).
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์
- พลสุข หิงคานนท์ (2540) “การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง  
 สาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรทิวา วันตา (2553) “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2540) “ความสำคัญ ปัญหาและความต้องการบุคลากรพยาบาล” วารสาร  
 พยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- \_\_\_\_\_. (2544) *ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล* กรุงเทพมหานคร  
 วังใหม่บุตพริ้นท์
- ฟาริดา อิบราฮิม (2542) *สาระการบริหารการพยาบาล* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 สามเจริญพานิช

- มาร์ควอตซ์ ไมเคิล เจ *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* แปลและเรียบเรียงจาก Building the Learning Organization : โดยบดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาณะศิริานนท์ (2552) พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- รัชนก วันทอง (2545) “การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- รัตนา ปานภูทอง (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลใน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน
- วราทิพย์ ละออง (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย
- วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุลและวรรณิภา อัสวชัยสุวิกรม (2550) “เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ทางการพยาบาล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1* หน่วยที่ 5 หน้า 2-88 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2548) *การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร สายใจการพิมพ์
- วิภาดา คุณาวิคติกุล (2549) *การพัฒนาบุคลากรพยาบาล* เชียงใหม่ โชตนาพรินท์
- วิจารณ์ พานิช (2545) “องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้” *เอกสารประกอบคำบรรยายการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน* รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า (อัคราเนา)
- วิจารณ์ พานิช (2550) *ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และ วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล (2550) “ข้อบ่งชี้วิทยานิพนธ์ทางการพยาบาลและแหล่งทุน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1* หน่วยที่ 2 หน้า 2-34 นนทบุรี สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) *คุณภาพการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร เอเชียเพรส
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2541) *องค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วุฒิพร พรหมราษฎร์ (2550) “การพัฒนารูปแบบสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ  
พยาบาล โรงพยาบาลเวียงใหญ่ อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น” *วิทยานิพนธ์*  
*ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล  
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ Learning Organization &*  
*Knowledge Management* พิมพ์ครั้งที่ 4 อริยชนกรพิมพ์
- \_\_\_\_\_. (2549) *เจาะลึกองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ Learning Organization*  
*& Knowledge* กรุงเทพมหานคร สามลดา
- ศรีนวล สติวิทยานันท์ (2550) “กระบวนการทำวิทยานิพนธ์ทางการพยาบาล และจริยธรรมใน  
การทำวิทยานิพนธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1* หน้าที่ 1 หน้า 1-68  
นนทบุรี สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร” *วิทยานิพนธ์*  
*ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- สถาบันรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (2545) *คู่มือวางแผนพัฒนาตามมาตรฐาน HA การประเมิน*  
*ตนเองในขั้นตอนการวางแผน* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สถาบันรับรอง  
มาตรฐานโรงพยาบาล
- \_\_\_\_\_. (2545) *แบบประเมินตนเองตามมาตรฐาน HA* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร  
สถาบันรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล
- \_\_\_\_\_. (2551) *HA Update* กรุงเทพมหานคร สถาบันรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล
- สายใจ รัตนพันธ์ (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16” *วิทยานิพนธ์ปริญญา*  
*พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา

- ลาโรจน์ สัตยากร (2551) “โรงพยาบาลพุทธชินราชกับการจัดการความรู้” Retrived ค้นคืนวันที่ 4 มิถุนายน 2553 จาก [http://www.hkm.nu.ac.th/Document/put\\_hkm01.pdf](http://www.hkm.nu.ac.th/Document/put_hkm01.pdf)
- สุวา เกิดคุ้ม (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของ พยาบาลวิชาชีพ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สมบัติ กุสามาวลี (2540) *ประเทศไทยในทศวรรษหน้า: วิสัยทัศน์ Nida การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า* กรุงเทพมหานคร บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมบัติ แสงพล (2552) “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ทัศนะจาก แพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี (2549) “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ.2550 - 2554” กรุงเทพมหานคร เศรษฐสภา ลาดพร้าว
- เสารส บุญนาค (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อนุวัฒน์ ศุภชติกุล และคณะ (2542) “ก้าวแรกของTQM/CQI ในโรงพยาบาล” กรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
- อรุณรัตน์ คันทา (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตเวชวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- องอาจ วิพุธศิริและคณะ (2541) “รายงานการศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการ: การพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐ ด้วย TQM” เสนอต่อสถาบันระบบกระทรวงสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข



- อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) “ศึกษาการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ฤทัยรัตน์ ธรเสนา (2546) “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบช่วยเสริมศักยภาพ เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูงของนักศึกษาพยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการศึกษาและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- AGREE Collaboration (2001). Appraisal of Guidelines Research and Evaluation. (AGREE Instrument) Retrived. 10 October.,2011 from <http://www.agreecollaboration.org/pdf/agreeinstrumentfinal.pdf>.
- Armstrong, A. & Foley, P (2003). Foundation for a learning Organization: Organization Learning Mechanisms the Learning organization, 10 (2) 74-82
- Bassi, L. J., Benson, G., & Chency, S. (1996). The Top Ten Trend. Training & Development, 50(11), 25.
- Bratton, J. Grint, K., & Nelson, D. L.(2005). *Organization Leadership*, Mason, OH: Thomson Learning.
- Ceppetelli, E. B (1995). “Buliding a Learning Organization Beyon the Wall” *Journal of Nursing Administration*, 25, 56-60.
- Chen, C. (2004). “A Study of the Relationship between the learning organization and Principal Leadership Style in Taiwan” Doctral Dissertation University of Massachusetts Lowell.
- Cummimg, T. G., and Worley, C.A. (2005). *Organingzation Development and Chang*. 8<sup>Th</sup> ed. New York : South – Western College.
- Drucker, P. F.(2006). *Classic Drucker*. Bonstan Havard Business Review Book.
- Hellriegel, D. Jackson,S.E. Slocum,J.W.,Jr (2002). *Management: A competency Based Approach*. Canada: South – Western Thomson Larning.
- Kaiser, Sandra M. ( 2000). “Mapping the learning Organization: Exploring A Model of organizational Learning” Dissertation for the Degree of Philosophy of the Louisiana State University.

- Marquardt, M. J (1996). "Building the learning organization: a system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynold, A. (1994). *The Global Learning Organization* New York: IRWIN.
- Meggison, et al. (1990). *Self Development in Organization*. London: McGraw Hill.
- Peddler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw – Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Stufflebeam, D.L. (2003). "The CIPP Model for Evaluation." Retrieved 9 August 2011 from <http://www.moph.go.th/ngo/odh/r&d30b2.htm>.
- Thomas, K. & Allen, S. (2006). The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13 (2), 123-139.

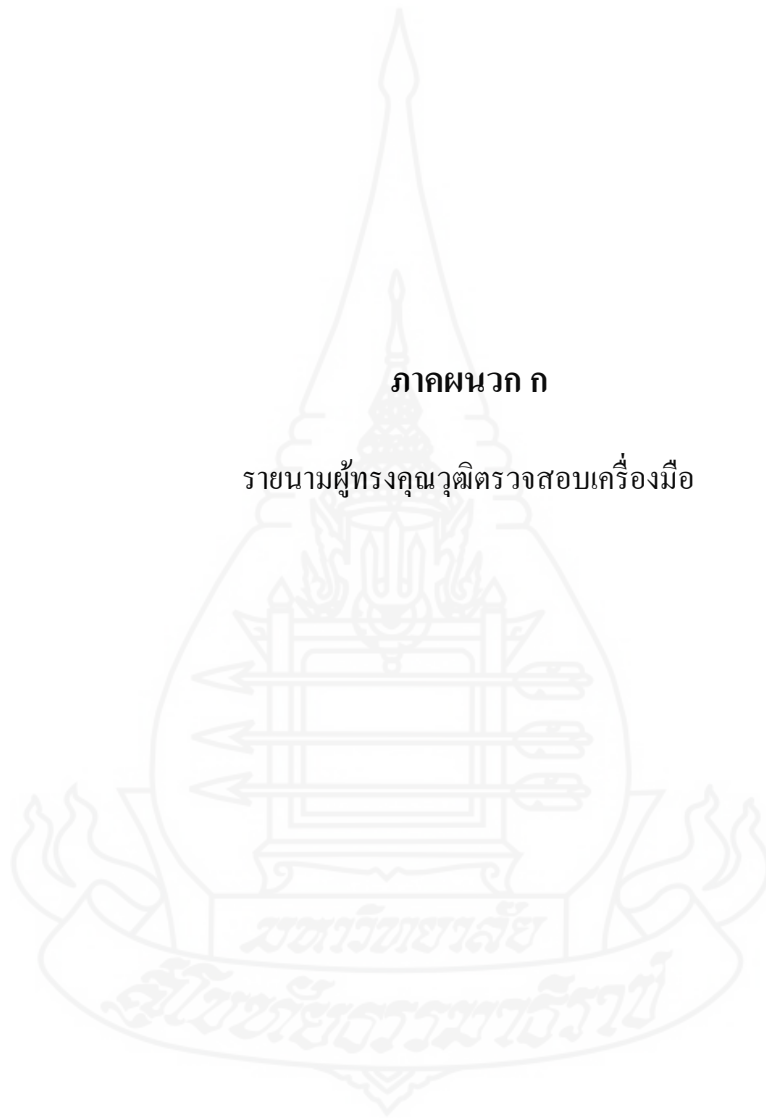




ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



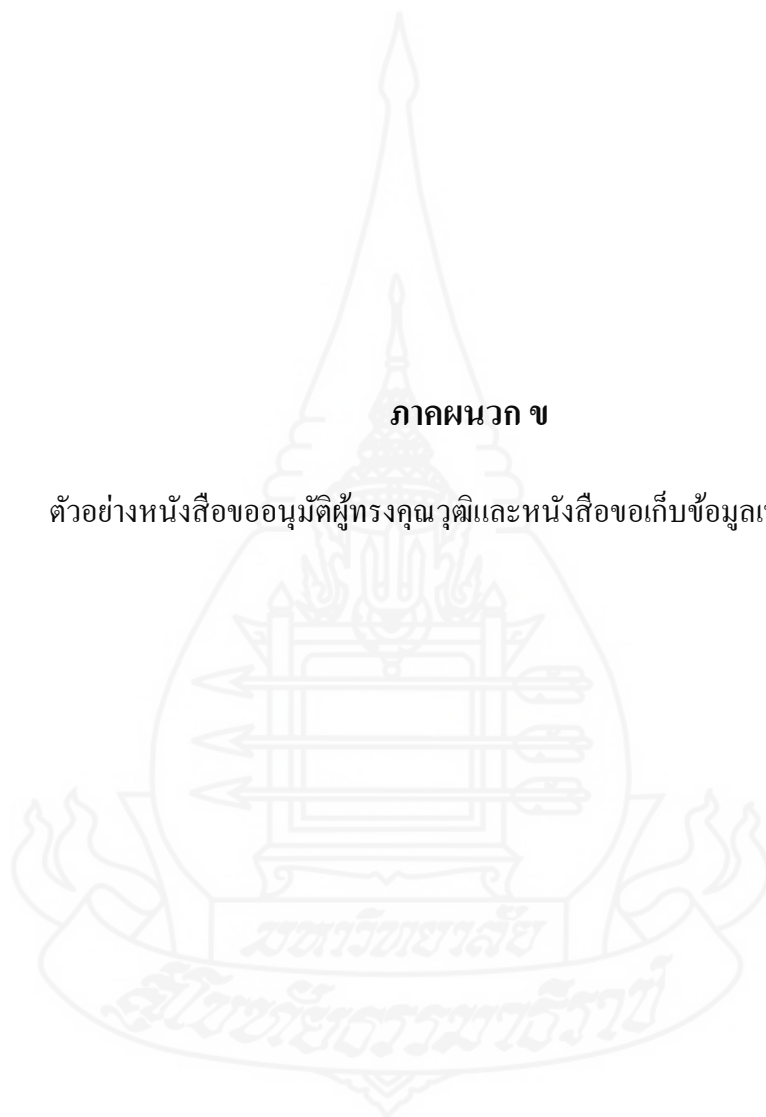
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | อาจารย์ ดร. ราศรี ลีนะกุล                 | หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์                     |
| 2 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมสมัย สุธีรศักดิ์ | รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลด้านวิจัย โรงพยาบาลจุฬารัตน์                |
| 3 | อาจารย์ ดร. อัจริยา วัชรวิวัฒน์           | รองผู้อำนวยการด้านวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี<br>สุราษฎร์ธานี |
| 4 | อาจารย์ ดร.สมหมาย คชนาม                   | นักวิชาการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุราษฎร์ธานี                     |
| 5 | อาจารย์พัชรดา พูลเพิ่ม                    | หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี                         |



**ภาคผนวก ข**

ตัวอย่างหนังสือขออนุมัติผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย







ที่ ศธ 0522.26/ว 747

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

6 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาภรณ์

ด้วยนางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า ดร. สมสมัย สุชินสานต์ บุคลากรในสังกัด หน่วยงานของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-2504-8096  
โทรสาร 0-2503-2620  
โทรศัพท์ 08-7890-9339  
สำเนาเรียน ดร.สมสมัย สุชินสานต์



ที่ ศธ 0522.26/ว 747

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

6 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสราญบุรีธานี

ด้วยนางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่า อาจารย์ ดร. อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์ บุคลากรในสังกัด หน่วยงานของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ให้กับนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาด้วย จะขอขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วาริณี เอี่ยมสวัสดิกุล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทรศัพท์ 0-2504-8096

โทรสาร 0-2503-2620

โทรศัพท์ 08-7890-9339

สำเนาเรียน อาจารย์ ดร. อัจฉริยา วัชรวิวัฒน์



ที่ ศช 0522.26/250

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี 11120

15 กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ด้วย นางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ใคร้ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้ นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดเพื่อขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย ดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. มุกดา หนูยศรี)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

รักษาราชการแทน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. 0-2504-8036-7, 02-504-8096

โทรสาร 0-250-32620



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๒๖/ว ๑๒๕๕

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ประธานคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ด้วยนางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาลสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๑. กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานที่กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ตั้งแต่ ๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๐ คน โดยใช้แบบสอบถามการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. กลุ่มตัวอย่างสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย พยาบาล แพทย์ และเภสัชกร จำนวน ๕ คน โดยวิธีใช้แบบสอบถามการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทรศัพท์ ๐-๒๕๐๔-๘๐๕๖

โทรสาร ๐-๒๕๐๓-๒๖๒๐



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๒๖/ว๑๒๕๕

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๔ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุมัติให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ด้วยนางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหาร การพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๑. กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพประจำการ จำนวน ๓๐ คน โดยใช้แบบสอบถามการพัฒนากลุ่มการ พยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. กลุ่มตัวอย่างสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย พยาบาล แพทย์ และเภสัชกร จำนวน ๕ คน โดยวิธีใช้แบบสอบถามการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๐๕๖

โทรสาร ๐-๒๕๐๓-๒๖๒๐

นางเรณู แสงสุวรรณ โทร ๐๘๓-๘๕๐๕๓๓๕

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๒๖/ว๑๒๕๕

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๔ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ด้วยนางเรณู แสงสุวรรณ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริรังศรี เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

๑. กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพประจำการ จำนวน ๓๐ คน โดยใช้แบบสอบถามการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. กลุ่มตัวอย่างสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย พยาบาล แพทย์ และเภสัชกร จำนวน ๕ คน โดยใช้แบบสอบถามการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ นักศึกษาจะได้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๐๕๖

โทรสาร ๐-๒๕๐๓-๒๖๒๐

นางเรณู แสงสุวรรณ โทร ๐๘๗-๘๕๐๕๓๓๕



ภาคผนวก ค

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์





สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120  
 โทร. 02-5048036, 02-5048037 โทรสาร 02-5048096  
 School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University  
 Bangpood, Pakkred, Nonthaburi 11120  
 Tel. (662) 5048036, 5048037 Fax : (662) 5032620

เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
 สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เลขที่ 51/2556

ชื่อโครงการวิจัย	การพัฒนาคุณภาพพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ศูนย์การแห่งการเรียนรู้
เลขที่โครงการ/รหัส	ID 2525100885
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย	นางเรณู แสงสุวรรณ
ที่ทำงาน	หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง 1 โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรม  
 การวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลงนาม .....  
 (อาจารย์ ดร. ชื่นจิตร โพธิ์พิสุทธิ์)

กรรมการและเลขานุการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม .....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
 วันที่รับรอง... 12 พฤศจิกายน 2556



เอกสารรับรองจริยธรรมทางการวิจัย

เอกสารฉบับนี้ เพื่อแสดงว่า โครงการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย คือ นางเรณู แสงสุวรรณ

หน่วยงาน โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีแล้ว และเห็นว่าผู้วิจัยต้องดำเนินการตามโครงการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แล้ว หากมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขใด ๆ ควรผ่านความเห็นชอบหรือแจ้งต่อคณะกรรมการจริยธรรมทางการวิจัยอีกครั้ง

ออกให้ ณ วันที่ ๓ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงชื่อ

(นายตามพ์ มุกต์มณี)

นายแพทย์ ระดับชำนาญการ

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงชื่อ

(นายปณิครชัย ศิริมาบรรณ)

ราชบัณฑิตยสถาน (กรมการศึกษานานาชาติ)

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลำดับที่ ๕/๒๕๕๖

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ถ.ศรีวิชัย อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี ๘๔๐๐๐  
โทร. (๐๗๗) ๒๗๒๒๓๑ ต่อ ๒๕๖๔, โทรสาร (๐๗๗) ๒๘๓๒๕๗

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## หนังสือแสดงความยินยอมของประชากรที่ศึกษา

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
วันที่..... เดือน..... พ.ศ. 2555

ข้าพเจ้า (นาย นาง นางสาว)..... สกุล.....  
อยู่บ้านเลขที่ ..... หมู่ที่..... ถนน..... ตำบล..... อำเภอ.....  
จังหวัด.....

ก่อนที่จะลงนามยินยอมให้ทำการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายจากผู้วิจัย ถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และ วิธีวิจัยอย่างละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้น จนข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ และจะเปิดเผยเฉพาะในภาพรวมที่สรุปผลการวิจัย หรือเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานเท่านั้น

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วและมีความเข้าใจดีทุกประการ จึงลงนามในใบยินยอม

ลงนาม.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม.....ผู้รับผิดชอบการวิจัย

(.....)

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

## คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แล้วนำมาสร้างตัวแบบเพื่อการพัฒนากระบวนการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การตอบแบบสอบถามโปรดตอบทุกข้อคำถาม ให้ตรงกับความเป็นจริง หรือตามระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพราะข้อมูลจากท่านที่ตรงตามความเป็นจริงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งช่วยให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการพยาบาล โรงพยาบาล สุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. ผลการวิจัยครั้งนี้นำไปวิเคราะห์และเสนอในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของท่าน ข้อมูลและคำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ จะไม่มีการนำไปเผยแพร่แต่ประการใด

4. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยใช้กรอบแนวคิดของ (Michael Marquardt, 1996) มีข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตามสภาพความเป็นจริงและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละประเด็น

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

5. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 1 ปีขึ้นไป ผู้วิจัยจะมารับคืนด้วยตนเองภายใน 1 สัปดาห์หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถาม

การวิจัยนี้จะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางเรณู แสงสุวรรณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

ข้อมูล	สำหรับ ผู้วิจัย
<p>1. อายุ ..... ปี</p> <p>2. ระดับการศึกษาสูงสุด  <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี      <input type="checkbox"/> ปริญญาโท      <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก</p> <p>3. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน  <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน      <input type="checkbox"/> หัวหน้าหอผู้ป่วย  <input type="checkbox"/> พยาบาลปฏิบัติการ      <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ .....</p> <p>4. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน  <input type="checkbox"/> ศัลยกรรม      <input type="checkbox"/> ศัลยกรรมกระดูก      <input type="checkbox"/> อายุรกรรม  <input type="checkbox"/> กุมารเวชกรรม      <input type="checkbox"/> ห้องผู้ป่วยหนัก โรคหัวใจ      <input type="checkbox"/> ห้องผู้ป่วยหนัก  <input type="checkbox"/> อุบัติเหตุและฉุกเฉิน      <input type="checkbox"/> ห้องคลอด      <input type="checkbox"/> ห้องผ่าตัด  <input type="checkbox"/> ไตเทียม      <input type="checkbox"/> ผู้ป่วยนอก  <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ .....</p> <p>5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ..... ปี</p>	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ  
พยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง หรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้อง หรือเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้อง หรือเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้อง หรือเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ สอดคล้อง หรือเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความในประโยคนั้นๆ ไม่สอดคล้อง หรือไม่เป็นจริง

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>พลวัตการเรียนรู้</b>						
1. จัดให้บุคลากรพยาบาลเข้ารับการอบรม วิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลอย่าง ต่อเนื่อง ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน						
2. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้จากการอบรม สัมมนา ประชุม มาเผยแพร่และปรับใช้ในการ ปฏิบัติงาน						
3. สนับสนุนให้พยาบาลศึกษาอบรมเฉพาะทางทั้ง หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว						
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดให้ มีชุมชนนักปฏิบัติ ( CoP), Case Conference การ นำเสนอผลงานวิจัย เป็นต้น						

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
5. สนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากรโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น						
6. จัดให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น จากการทำงาน เช่นการ Round ผู้ป่วย การ Pre-Post Conference การใช้ C3-THER ในการดูแลผู้ป่วย						
7. มีการนำกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้ในการปฏิบัติงาน คือเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานจะมีการคิด พิจารณารอบคอบ โดยปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการแก้ไขปัญหา						

ท่านมีแนวทางอื่นในการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล เพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>การปรับเปลี่ยนองค์การ</b>						
8. มีการทบทวน วิสัยทัศน์ และปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันเสมอ						
9. เปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลมีการระดมความคิด เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล						
10. มีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้พยาบาลทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยการจัดประชุม ชี้แจง ตีพิมพ์ประกาศ หนังสือเวียน และผ่านระบบคอมพิวเตอร์(Home C)						
ส่งเสริมให้มีกิจกรรม การคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1	

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
11. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ ด้วยการส่งเสริมให้มีกิจกรรม การคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่เห็นคว						
12. มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์/อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เช่น การทำ Case Conference, Trauma Audit , RCA เป็นต้น						
13. จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในลักษณะแบนราบ เพื่อให้สะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบุคลากร						
14. ดำเนินงานให้มีการเรียนรู้ที่ขยายกว้างขึ้น เช่น สร้างเครือข่ายบริการกลุ่มโรคที่มีอัตราตายสูง เช่น โรคหัวใจ โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมองตีบ/อุดตัน การบาดเจ็บที่ศีรษะ เป็นต้น						

ท่านมีแนวทางอื่นในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของกลุ่มการพยาบาล เพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>การเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กร</b>						
15. ส่งเสริมให้พยาบาลทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ เช่น พยาบาลเป็นกรรมการทีม PCT การออกหน่วยเคลื่อนที่ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น						
16. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้น เช่น การประเมินผลการบริการ (IPV, OPV)						

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
17. มอบหมายงานอย่างมีลายลักษณ์อักษรแก่พยาบาลตามตำแหน่งและความสามารถของแต่ละคน						
18. จัดให้มีการปฐมนิเทศ แก่บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติใหม่ในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน						
19. มีการให้คำแนะนำ การสอนงานจากหัวหน้า และผู้ร่วมงานที่มีทักษะ ประสบการณ์มากกว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ						
20. จัดกิจกรรมร่วมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร						

ท่านมีแนวทางอื่นในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กรของกลุ่มการพยาบาล เพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>การจัดการความรู้</b>						
21. สนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เพื่อให้เกิด Good Practice นำสู่การปฏิบัติ						
22. แสวงหาข้อมูล จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น จากเอกสาร ตำราวิชาการ ฐานข้อมูล						
23. มีการจัดเก็บความรู้ ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล, Intranet, และคลังความรู้						

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
24. มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
25. ติดตามแนวโน้มการพัฒนาจากภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ การเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง						
26. มีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองกำจัดข้อมูลความรู้ที่เก่า สลัมัย หรือไม่มีประโยชน์ออก						
27. มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลงานทางวิชาการที่ได้จากบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร ด้วยการนำเสนอในที่ประชุม และการสื่อสารรูปแบบต่างๆ						

ท่านมีแนวทางอื่นในการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ของกลุ่มการพยาบาล เพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>						
28. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์						
29. มีการฝึกอบรมโปรแกรม Microsoft ต่างๆ แก่บุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ค้นคว้าความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
30. สนับสนุนให้มีอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร						



การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
31. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น การลงข้อมูลผู้ป่วย การบันทึกหัตถการ การส่งคำขอการตรวจทางห้องปฏิบัติการ						
32. นำข้อมูลจากระบบ Intranet / Internet มาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการพัฒนางานและการเรียนรู้						
33. จัดให้มีการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนรู้ ห้องฝึกอบรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้						
34. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System ,EPSS) มาใช้เพื่อให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ และเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น						

ท่านมีแนวทางอื่นในการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของกลุ่มการพยาบาล เพิ่มเติม ดังนี้

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3.** โปรดแสดงความคิดเห็นว่า หากได้ดำเนินการจัดให้มีปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างไรบ้าง

3.1 ด้านบุคลากร

.....

.....

.....

3.2 ด้านผู้รับบริการ

.....

.....

.....

3.3 ด้านองค์การ

.....

.....

.....

3.4 อื่นๆ

.....

.....

.....



**แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

มากที่สุดโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อย่างมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ได้

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
มีความเหมาะสมในการนำไปใช้น้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล  
ไม่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้

ลำดับที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				ข้อเสนอแนะ
		4	3	2	1	
1	<b>ด้านขอบเขตและเป้าหมาย</b> 1.1 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และบริบทของกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล 1.2 มีการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะนำตัวแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้อย่างชัดเจน					
2	<b>ด้านผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบ</b> 2.1 ผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล 2.2 ผู้ร่วมในการพัฒนาตัวแบบ มีคุณสมบัติเหมาะสมในการพัฒนา					

ลำดับที่	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				ข้อเสนอแนะ
		4	3	2	1	
3	<p><b>ด้านความแม่นยำของตัวแบบการพัฒนา</b></p> <p>3.1 อ้างอิงหลักฐานทางวิชาการ ตำรา เอกสาร และงานวิจัย มาสนับสนุนการพัฒนาตัวแบบ</p> <p>3.2 การพัฒนาตัวแบบ โดยนำผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในสายงานวิชาชีพ ได้แก่ แพทย์ เกษัชกร มาร่วมกันพัฒนา</p>					
4	<p><b>ความชัดเจนในการนำเสนอตัวแบบ</b></p> <p>4.1 มีองค์ประกอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจง</p> <p>4.2 มีการระบุแนวทางการดำเนินงานที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ</p>					
5	<p><b>ความเป็นอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น</b></p> <p>5.1 ผู้ให้ข้อมูลมีความเป็นอิสระในการให้ข้อมูล เพื่อร่วมพัฒนาตัวแบบ</p> <p>5.2 มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล</p>					
6	<p><b>การนำตัวแบบไปใช้</b></p> <p>6.1 ตัวแบบสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในกลุ่มการพยาบาล เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้</p> <p>6.2 ตัวแบบมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล</p>					

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางเรณู แสงสุวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	11 มิถุนายน 2512
สถานที่เกิด	อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ชั้นสูงวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี ปี พ.ศ. 2535 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (บริหารสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ตำแหน่ง	พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ

