

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาล  
สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

Learning Organization as Perceived by Nurses in  
Somdejphrajaotaksin Maharaj Hospital

เทพิน พืชระสุภา<sup>1</sup>  
บุญพิชชา จิตต์ภักดี<sup>2</sup>  
กุลวดี อภิชาติบุตร<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

ระบบบริการสุขภาพในประเทศไทยปัจจุบัน ได้มีการปรับตัวเพื่อคุณภาพและความคาดหวังของผู้รับบริการ การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงได้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล และปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพจำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ที่พัฒนาโดยทิพย์มณฑิยา ปาละ ( 2558) ตามกรอบแนวคิดของเซ็งเก้ ( Senge, 2006) มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ผลการศึกษา พบว่า 1)องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$ ,  $SD = 0.57$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.05, 4.03, 3.99, 4.02$  และ  $3.82$ ;  $SD = 0.56, 0.56, 0.56, 0.6$  และ  $0.54$  ตามลำดับ 2) ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาลได้แก่ความแตกต่างกันด้านความคิดเห็นมุมมองอายุและประสบการณ์ 2) ภาระงานของพยาบาลมากทำให้มีความเครียดความเหนื่อยล้า 3) ผู้บริหารทางการพยาบาลขาดภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร 4) โครงสร้างและการสนับสนุนจากองค์กรมีปรับเปลี่ยนเป้าหมายบ่อยรวมถึงขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ทำให้สับสนในการบรรลุเป้าหมาย 5) สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในด้านโครงสร้างหน้าที่ของทีมงานที่ไม่ชัดเจน การที่ความคิดเห็นไม่ถูกรับฟังและคอมพิวเตอร์ในหอผู้ป่วยไม่เพียงพอต่อการค้นคว้าข้อมูลความรู้

ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลนำไปส่งเสริมและพัฒนาองค์กรพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้/ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

<sup>1</sup> สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

e-mail : tepin149@gmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

e-mail : bunpitcha.c@cmu.ac.th

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

e-mail : kulwadee.a@cmu.ac.th

## Learning Organization as Perceived by Nurses in Somdejphrajaotaksin Maharaj Hospital

Tepin Pacharasupa  
Bunpitcha Chitpakdee  
Kulwadee Abhicharttibutra

### Abstract

Current health service system in Thailand has been adapted to the quality and expectations of clients. Modern organizational management, therefore, has changed this system management by using a learning process to step into a learning organization. The purpose of this research was to study learning organization as perceived by nurses and the problems and obstacles related to the development towards a learning organization of nurses in Somdejphrajaotaksin Maharaj Hospital. The sample included 176 registered nurses. The instrument was a learning organization questionnaire developed by Thipmonthien Pala (2015) based on Senge's conceptual framework (Senge, 2006). The reliability of the instrument was .93. Data were analyzed using descriptive statistics including average, standard deviation, and percentage,

The results of the study found that: 1)The overall average score of learning organization as perceived by nurses was at a high level ( $\bar{x} = 3.98$ , SD = 0.57). Concerning each dimension of learning organization, the mean scores of Personal Mastery, Mental Model, Building a Share Vision, Team Learning, and Systems Thinking were at high levels ( $\bar{x} = 4.05, 4.03, 3.99, 4.02$  and  $3.82$ ; SD = 0.56, 0.56, 0.56, 0.6 and 0.54, respectively) 2.)Problems and obstacles in developing into a learning organization as perceived by nurses were: 1) personal characteristics of nurses including differences of opinion, perspective, age, and experience; 2) heavy workloads caused nurses stress and fatigue; 3) a lack of leadership from nurse administrators in organizational management; 4) organizational structure and support that frequently changed their goals; a lack of good communication within the organization caused confusion in achieving goals; and 5) the working environment in terms of the team organizational structure was unclear. Their opinions were not respected, and the computers in the nursing units were not adequate for searching data and knowledge.

The results of this study can be used as basic information for nursing administrators to promote and develop nursing organizations to become learning organizations in the future.

**Keywords** : learning organization, problems and obstacles in developing into a learning organization

## บทนำ

ระบบสุขภาพในประเทศไทยในปัจจุบันที่เข้ามาสู่สังคมฐานความรู้ทำให้ผู้รับบริการได้รับข้อมูลข่าวสารเรื่องสุขภาพของตนเองมากขึ้น รู้จักสิทธิของตนเองและมีโอกาสเลือกใช้สถานบริการสุขภาพมากขึ้นจึงมีความคาดหวังและต้องการสถานบริการสุขภาพที่ตอบสนองความต้องการ ดังนั้นองค์กรสุขภาพต่าง ๆ ต้องมีการแข่งขันในการบริการ เน้นบริการที่มีคุณภาพแลประสิทธิภาพมากขึ้น และเนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญองค์กรสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ธเนศ ขำเกิด , 2541) ซึ่งแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นหนึ่งได้แก่การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ (Senge, 2006) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือองค์กรที่สามารถพัฒนาสมรรถนะและขยายความสามารถ ในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา คน พัฒนาความรู้และกระบวนการเรียนรู้ องค์กร และพัฒนาเทคโนโลยี ในทุกด้านไปพร้อมๆ กัน ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของเซ็งเก้ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวินัย 5 ประการที่คนในองค์กรต้องปฏิบัติ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) หมายถึง วินัยในการทำ ความกระจ่างและลึกซึ้งขึ้นอย่างต่อเนื่องในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การมุ่งเน้นความกระตือรือร้นตลอดจนทักษะ คุณภาพและความเชี่ยวชาญ 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) หมายถึง รูปแบบของการรับรู้ส่วนบุคคลและส่วนรวมที่กำหนดความคิดของตนและคนอื่นหรือเน้นหนักความคิดของคนไปในทิศทางใดเป็นพิเศษ ดังนั้นการกระทำของคนจึงเป็นสิ่งที่ไตร่ตรองแล้ว 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) หมายถึงการสร้างภาพฝันในอนาคตขององค์กรร่วมกัน เพื่อผลักดันให้คนคิด ทำในสิ่งที่ดีกว่า ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์ นโยบายและลำดับความสำคัญของการกระทำ จำเป็นต้องทำร่วมกับวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) หมายถึง การเรียนรู้ของทีมในการแก้ปัญหาผ่านการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking ) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความเข้าใจองค์ประกอบสิ่งต่างๆ ในระบบที่กระทำสัมพันธ์กัน ในภาพรวมระยะยาวมากกว่ามองแบบแยกส่วนในระยะเวลานั้นๆ

โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ (รพ.ทั่วไป ระดับ s) ประจำจังหวัดตาก ขนาด 310 เตียง กำหนดเป้าหมายพันธกิจเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ. ศ.2561 (โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช , 2561) ปัจจุบันโรงพยาบาล มีวิสัยทัศน์ในการเป็นศูนย์บริการทางการแพทย์และสาธารณสุขคุณภาพที่ประชาชนไว้วางใจ มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริการรักษาทางการแพทย์แก่ประชาชน อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตแพทย์ร่วมของมหาวิทยาลัยนเรศวรและเป็นพี่เลี้ยงของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นแหล่งสนับสนุนและนิเทศงานให้แก่โรงพยาบาลชุมชนและสถานบริการสุขภาพอื่น ๆ ในจังหวัดที่รับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายพันธกิจโดยมีนโยบายของโรงพยาบาลในการมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะในการให้บริการที่มีคุณภาพและมีความสุขโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( รพ. สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช, มิถุนายน 2564) กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช นำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งมอบหมายงานและบริหารงานให้แก่หน่วยผู้ป่วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้จัดบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานการพยาบาลการดำเนินการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการจัดทำ

แผนพัฒนาบุคลากร ทั้งบุคลากรใหม่และเก่า โดยในบุคลากรใหม่จัดให้มีการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน ส่วนเจ้าหน้าที่เก่า มีการประเมินสมรรถนะเชิงวิชาชีพ 4 ด้าน คือ สมรรถนะในการปฏิบัติพื้นคืนชีพ สมรรถนะการบันทึกทางการแพทย์โดยใช้กระบวนการพยาบาล สมรรถนะการบริหารยาและสมรรถนะในการจัดการความเจ็บปวด ผลการประเมินพบว่าผ่านเกณฑ์ทุกคน มีการจัดโครงการชุมชนนักปฏิบัติ 6 กลุ่ม สนับสนุนการจัดการความรู้ ได้แก่ กลุ่ม Sepsis กลุ่ม Pain กลุ่ม Palliative care กลุ่มบันทึกทางการแพทย์ กลุ่ม Pressure sore และกลุ่ม Hypothermia ด้านการส่งเสริมการวิจัย / นวัตกรรม กลุ่มการพยาบาลได้ร่วมกับทีมวิชาการและคณะกรรมการวิจัยระดับโรงพยาบาลในการเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ด้านการวิจัย พบว่าจากการประชุมวิจัย R2R ในปี 2561 มีผลงานวิจัยเพิ่มเป็น 8 เรื่อง และได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ปีละ 1 เรื่อง จนปี 2564 ได้มีงานวิจัย/นวัตกรรมเพิ่มขึ้นอีก 5 เรื่องซึ่งจะเห็นว่ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กลุ่มการพยาบาล , 2565) มีการสนับสนุนให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ว่า จะเป็นนมทรรณคุณภาพที่มีการนำเสนอ นวัตกรรม CQI เรื่องเล่าเร้าอารมณ์หรือเวที Good Practice หรือเวทีการประชุมวิชาการระดับเขต แต่ยังคงพบว่าการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ นั้นทำได้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ยังไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ ยกตัวอย่างเช่นระบบการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายการเรียนรู้ทางไกล (e-learning) หรือ ศูนย์ความรู้กลาง (knowledge center) (กลุ่มการพยาบาล, 2565) และแม้ว่าโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชมีนโยบายมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดมาจนปัจจุบัน ยังไม่มีการประเมินผลหรือศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลว่าปัจจุบันเป็นอย่างไรโดยเฉพาะในพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นบุคลากรที่มีมากที่สุดโรงพยาบาล

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถทำให้พยาบาลมีการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ปรับเปลี่ยนองค์กร มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างอิสระเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบทุกระดับขององค์กร เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรพยาบาลทราบถึงลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จากมุมมองของพยาบาล ก็จะสามารถนำมาพัฒนาองค์กรพยาบาลให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดของซิงเก้ (Senge, 2006) เป็นแนวคิดในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในมุมมองของพยาบาล

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

## วิธีดำเนินการวิจัย

**รูปแบบการวิจัย** เป็นการศึกษาแบบพรรณนาเพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชและศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

1. **ประชากร** คือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช จำนวนทั้งสิ้น 228 คน

2. **กลุ่มตัวอย่าง** คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการพยาบาลในกลุ่มการพยาบาลที่โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ ทาโรยามาเน่ (Taro Yamane ,1973) ได้ 146 คน แต่เพื่อ ป้องกันการเก็บข้อมูลที่รับมาไม่ครบถ้วน จึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 ( Burn & Grove, 2009) ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 176 คนใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random sampling) ตามสัดส่วนบุคลากรในแต่ละหอผู้ป่วย/งานการพยาบาลและสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละงานการพยาบาลโดยใช้การสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) แบบไม่แทนที่

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลที่พัฒนาโดยผู้ วิจัย ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ทำงานในวิชาชีพพยาบาล หน่วยงาน ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติงานและการฝึกอบรมต่างๆในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ที่พัฒนาโดย ทิพย์มณฑิยา ปาละ (2558) ตามกรอบแนวคิดของเซ็งเก้ ( Senge, 2006) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ ได้แก่

- 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำนวน 6 ข้อ
- 2) ด้านการมีแบบแผนความคิด จำนวน 6 ข้อ
- 3) ด้านการ มีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 6 ข้อ
- 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 6 ข้อ
- 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 6 ข้อ

โดยลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ( rating scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเกณฑ์การวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ระดับตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่ง ทิพย์มณฑิยา ปาละ ได้นำเครื่องมือ ไปหาความตรงตามเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรประเด็นและมิติของตัวแปรการวิจัย IOC (Index of concurrence) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.86 แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงตามเนื้อหา และก่อนการศึกษาครั้งนี้ได้นำไปทดลองใช้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .93

ส่วนที่ 3 คำถามปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยผู้วิจัย มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งผู้ศึกษา ได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณา ความชัดเจนและความเหมาะสมของคำถามและผู้วิจัยได้นำมาปรับแก้ไขก่อนนำไปใช้

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังการได้รับรองจริยธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชให้ การรับรองโครงการการค้นคว้าแบบอิสระแล้ว ผู้วิจัยได้ทำหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขออนุญาตรวบรวมข้อมูล กับหัวหน้าหอผู้ป่วยและขอรายชื่อพยาบาลเพื่อนำมาสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้แจกแบบสอบถามให้กับพยาบาลกลุ่มตัวอย่างพร้อมชี้แจงเอกสารคำชี้แจงและใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย พร้อมแนบของเอกสารสำหรับส่งคืนโดยผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาส่งแบบสอบถามกลับคืนภายใน 2 อาทิตย์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามทั้งหมด 176 ฉบับ ได้รับคืนมา 157 ฉบับและมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.20 จึงนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในวิชาชีพพยาบาล ตำแหน่งงานในปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติงานและการฝึกอบรมต่างๆในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช นำมาวิเคราะห์ ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ข้อมูลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชโดยรวมและรายด้านนำมาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปและจัดหมวดหมู่

#### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

##### 1. สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง ร้อยละ 93.63 มีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.85 อายุเฉลี่ยเท่ากับ 38.59 ส่วนใหญ่จบ การศึกษาขั้นสูงสุดในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 92.99 ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการคิดเป็นร้อยละ 56.05 ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต คิดเป็นร้อยละ 15.92 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.03 ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ยอยู่ที่ 15.20 ปี การฝึกอบรม / การเรียนรู้ที่เคยได้รับใน 1 ปี ส่วนใหญ่เคยฝึกอบรมเรียนรู้คิดเป็นร้อยละ 91.72 โดยส่วนใหญ่ มีการใช้การฝึกอบรม / คิดเป็นร้อยละ 49.04 ส่วนการเข้าร่วม

เป็นคณะกรรมการของโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะเคยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการของโรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 59.87 โดยเป็นคณะกรรมการทีม PCT คิดเป็นร้อยละ 24.84 เป็นส่วนมาก

## ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

### ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชโดยรวม และรายด้าน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.05	0.56	สูง
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	4.03	0.56	สูง
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.99	0.56	สูง
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.02	0.62	สูง
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.82	0.54	สูง
รวม	3.98	0.57	สูง

จากตารางที่ 1 พบว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล ในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

## ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ มีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกันทำให้ไม่รู้สึกร่วมกัน ( 72 คน) มีประสบการณ์การเรียนรู้จากระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมาก ( 32 คน) ขาดแรงบันดาลใจ ( 27 คน) มีอายุมากและมีความเจ็บป่วย ( 25 คน) ขาดความสนใจใฝ่รู้ ยึดติดแนวคิดเดิมและความเคยชินต่อการปฏิบัติงานแบบเดิม ( 23 คน) ขาดทักษะการคิดเป็นระบบแบบแผน ( 23 คน) เบื่อหน่าย 13 คน) ขาดความเชี่ยวชาญในการทำงาน ( 11 คน ) ขาดทักษะในการคิดเชิงระบบโดยการมองภาพรวม ( 11คน) ขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี เช่นการใช้โปรแกรม Excel ในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ( 6 คน ) ขาดแรงจูงใจจากการได้ค่าตอบแทนน้อย ( 5 คน)

2. ภาระงานของพยาบาล กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ภาระงานมาก โดยเฉพาะงานเอกสาร ( 80 คน) ทำให้มีความเครียด เหนื่อยล้าไม่มีบรรยากาศในการเรียนรู้( 38 คน) จำนวน

ผู้รับบริการที่เพิ่มตามจำนวนแพทย์เฉพาะทางที่เพิ่มขึ้นทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในแต่เจ้าหน้าที่จำนวนเท่าเดิม (7 คน) มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในงานผู้ป่วยนอกที่มีการให้บริการหลายคลินิก (3 คน)

**3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอันได้แก่ การขาดภาวะผู้นำในด้านการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (15 คน) การที่ไม่สร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีเพื่อความรักและสามัคคีระหว่างบุคลากร (14 คน) การขาดความเป็นแบบอย่างด้านความคิดและวิสัยทัศน์ร่วม (7 คน) เพื่อการพัฒนาองค์กร

**4. โครงสร้างและการสนับสนุนจากองค์กร** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบได้แก่ เป้าหมายขององค์กรปรับเปลี่ยนบ่อยทำให้บุคลากรสับสนในการทำให้บรรลุเป้าหมาย (35 คน) การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน (29 คน) ขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (19 คน) ผู้ปฏิบัติไม่มีส่วนร่วมในการคิดวิสัยทัศน์ (17 คน) ขาดโอกาสในการเสนอความคิดเห็น (16 คน) การสนับสนุนจากองค์กรไม่เอื้อต่อความชอบและถนัดในการอบรมและเรียนรู้ และงบประมาณที่จำกัด (12 คน)

**5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน** กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ โครงสร้างของทีมไม่ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ สัมพันธภาพภายในทีม (15 คน) ความคิดไม่ถูกยอมรับ การไม่รับฟังความคิดเห็น (9 คน) จำนวนคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในหอผู้ป่วยมี 1-2 เครื่องไม่เพียงพอต่อการใช้งานในการค้นหาข้อมูลความรู้ (5 คน) เพื่อนร่วมงานขาดทัศนคติที่ดีในการเปิดรับสิ่งใหม่ (3 คน)

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

**1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล** กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

ผลการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาล กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.57$ ) (ตารางที่ 1) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายใจ จินดาหลวง (2550) ที่ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการรับรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สำหรับผลการ ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านอภิปรายได้ดังนี้

### 1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.56$ ) (ตารางที่ 1) ทั้งนี้เนื่องจาก กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยจัดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรทั้งใหม่และเก่าจากการประชุมพิเศษและการประเมินสมรรถนะเชิงวิชาชีพ 4 ด้านในเรื่องคือ 1) สมรรถนะในการปฏิบัติ 2) สมรรถนะการบันทึกทางการแพทย์โดยใช้กระบวนการพยาบาล 3) สมรรถนะการบริหารยา และ 4) สมรรถนะในการจัดการความเจ็บปวด การส่งมอบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังได้มีการส่งเสริมการพัฒนางานวิจัย/ นวัตกรรมโดยคณะกรรมการวิชาการและบริการการศึกษาและคณะกรรมการวิจัย



ระดับโรงพยาบาล ซึ่งตั้งแต่ปี 2560 มีผลงานวิจัยเพิ่มขึ้นทุกปีทำให้สามารถไปนำเสนอในระดับเขต ในปี 2562 และเพิ่มขึ้นอีก 5 เรื่องในปี 2564 (กลุ่มการพยาบาล, 2565). สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิพย์มณฑิยา ปาละ (2558) ที่พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลตติยภูมิ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้อยู่ในระดับสูง

### 1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.03$ , SD = 0.56) (ตารางที่ 1) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินได้มีการดำเนินการเข้าร่วมรับการประเมินการประกันคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาลขึ้นได้ขั้นที่ 1 (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) (ชื่อ ณ. ขณะนั้น) ตั้งแต่ ปี 2547 จนถึงปัจจุบันที่ได้ รับการต่ออายุ (re-Accreditation) ครั้งที่ 4 (ศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช, 2565) มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จากระดับโรงพยาบาลผ่าน กลุ่มการพยาบาลลงสู่หน่วยงาน ทำให้พยาบาลมีการปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดในมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชจึงไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม พร้อมปรับเปลี่ยนแนวทางกระบวนการทำงานตาม และแก้ไขการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้รับบริการได้โดยผ่านกระบวนการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้สอดคล้องกับการศึกษาของ สายใจ จินดาหลวง (2550) พบว่าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก

### 1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับ สูง ( $\bar{x} = 3.99$ , SD = 0.56) (ตารางที่ 1) ซึ่งจะเห็นได้จากกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ได้ใช้วิสัยทัศน์เดียวกันกับของโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชโดยมีพันธกิจที่ว่า “บริหารจัดการทรัพยากรทางการพยาบาลให้เกิดบริการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพครอบคลุม 4 มิติ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิชาการทางการพยาบาลโดยมีเป้าหมาย บริหารอัตรากำลังเพียงพอ การบริการพยาบาลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพียงพอ ” มีโครงสร้างการบริหารองค์กรพยาบาล แบบ matrix organization ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารทรัพยากรทางการพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล คณะกรรมการวิชาการและบริการการศึกษาและคณะกรรมการด้านยุทธศาสตร์และสารสนเทศ (กลุ่มการพยาบาล, 2565) ซึ่งแต่ละทีมจะมีตัวแทนจากทุกหอผู้ป่วยและมีรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้นำองค์กรบริหารการเปลี่ยนแปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติผ่านหัวหน้าหอผู้ป่วยผลการศึกษาคั้งนี้ สอดคล้องกับทิพย์วัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล (2549) ที่ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก

### 1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 4.02$ , SD = 0.62) (ตารางที่ 1) ทั้งนี้พยาบาลวิชาชีพกลุ่มการพยาบาลรับรู้และเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับบุคลากรใน

หน่วยงานอื่น ๆ เมื่อมีปัญหาใดก็จะนำปัญหามาแก้ไขและวางแผนร่วมกันเป็นทีม ดังผลการศึกษาค้างนี้พบว่าพยาบาลมีการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการของโรงพยาบาลต่าง ๆ หลายทีม โดยเฉพาะการเป็นคณะกรรมการทีมสหสาขาวิชาชีพ ( PCT ) มีจำนวนมากสุดเห็นว่าในการทำงานมีการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพ มีการวางแผนการพยาบาลร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพอื่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน การที่ต้องรับฟังเหตุผลของผู้ร่วมทีมสหสาขาวิชาชีพและต้องปฏิบัติตามมติของทีม จึงมีลักษณะที่เอื้อให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการสอนงาน และถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน (ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล,2549)

### 1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.82$ ,  $SD = 0.54$ ) ( ตารางที่ 1) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้มีการประกาศวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์จากระดับองค์กรลงสู่หน่วยงานและบุคคล ทำให้บุคคลสามารถเห็นภาพรวมเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงระบบการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้โดยผ่านกระบวนการฝึกคิด วิเคราะห์งาน วางแผนและค้นหาวิธีต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานมากขึ้นมองปัญหาได้อย่างเป็นขั้นตอนส่งผลให้บุคคลเกิดการการเรียนรู้ คิดเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสายใจ จินดาหลวง (2550) พบว่ามีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก

## 2. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

**2.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาล** พยาบาลมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล อาทิ เช่น การที่มีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกันทำให้ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นทีมเดียวกัน การที่มีประสบการณ์การเรียนรู้จากระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมาก เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเนื่องจากพยาบาลส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี และรองลงมาคือต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งจะเห็นว่ามิช้องว่างระหว่างวัยเกือบ 20 ปี และพบว่ามีประสบการณ์ทำงานพยาบาล 21 ปี ขึ้นไปและรองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี ทำให้มีความคิดเห็นและมุมมอง แบบแผนความคิด รวมถึงประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้พยาบาลมีความรู้สึกรู้ว่าไม่เป็นทีมเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของภักศสิริ แอนิหน (2557) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลนครธนที่กล่าวว่าลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ อายุ มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**2.2 ภาระงานของพยาบาล** พยาบาลให้ข้อคิดเห็นว่าการมีภาระงานมาก โดยเฉพาะงานเอกสารทำให้มีความเครียด เหนื่อยล้า ไม่มีบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งนี้จากการที่โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่ต้องใช้วิทยาการเทคโนโลยีตามจำนวนแพทย์เฉพาะทางที่เพิ่มมาหลายสาขา จากจำนวนผู้รับบริการผู้ป่วยนอก ที่ให้บริการตรวจ รักษาตามลักษณะคลินิกเฉพาะทาง ที่จำนวนผู้ป่วยเฉลี่ยเพิ่มจากเดิม 50 เป็น 100 คน /พยาบาล 1 คน/วัน (กลุ่มการพยาบาล , 2565) รวมถึงการหมุนเวียนการทำงานกันในหลายคลินิก และในหอผู้ป่วยในซึ่งมีการเปิดหอพิเศษเพิ่มขึ้นโดย การให้เจ้าหน้าที่เวียนไปปฏิบัติงาน อันยังไม่คุ้นเคยอาจทำให้พยาบาลมีการปรับตัวทุกวัน และมองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน โดยเฉพาะงานเอกสารทำให้ไม่มีแบบแผนความคิดในการพัฒนางาน นวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นทีมขึ้นได้

สอดคล้องกับ สุมนา บุญหลาย (2550) ที่กล่าวว่า ลักษณะงานพยาบาลเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบชีวิตมนุษย์ ต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิทยาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพเสมอ แต่อย่างไรก็ดี พยาบาลมีภาระกิจประจำวันที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมทั้งต้องทำงานเวรบาย -ดึกจึงทำให้เหนื่อยล้าเกินกว่า จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

**2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** พยาบาลกลุ่มการพยาบาลรับรู้ว่าคุณลักษณะผู้นำในการ บริหารจัดการองค์กรให้ตอบสนองสถานการณ์ปัจจุบันได้ จะไม่สามารถส่งเสริมให้พยาบาลในกลุ่มการ พยาบาลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ โดยในปัจจุบันกลุ่มการพยาบาลจะมีแผนเส้นทางการ เข้าสู่ตำแหน่งบริหารทางการพยาบาล ( succession plan) ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยจนถึง หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก อบรม ซึ่งพยาบาลที่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าที่ได้รับ การเตรียมความพร้อมแล้วจะรับรู้ว่าคุณลักษณะผู้นำสามารถนำความรู้จากการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาวมาเชื่อมโยงประสบการณ์การทำงานมาแก้ไขปัญหาในการทำงานในลักษณะทีมสหสาขาวิชาชีพ การบริหารคนและบริหารจัดการระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดี สอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์มณฑิยา ปา ละ (2558) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

**2.4 โครงสร้างและการสนับสนุนจากองค์กร** จากผลการศึกษาพยาบาลมีความมุ่งมั่นพยายาม ที่จะปฏิบัติให้ถึงเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน แต่จากการที่มีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารสูงสุดในเดือน ตุลาคม พ.ศ.2561 และ 2563 (โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช, 2565) อาจทำให้ภาพความคิดของ พยาบาลต้องปรับเปลี่ยนไปตามการสื่อความที่ได้รับทำให้ไม่เข้าใจและคิดเองว่าไม่สามารถไปสู่เป้าหมายได้ อีกทั้งในด้านการสื่อสารปัจจุบันนอกจากการประชุมในระดับผู้บริหารลงสู่หน่วยงานยังมีสื่อสื่อสารในระบบ Intranet แอปพลิเคชันline แต่การใช้งานบางครั้งยังเป็น one way communication จึงทำให้พยาบาล ระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างไม่กล้าซักถามและไม่เข้าใจชัดเจน ดังที่เดชน์เทียมรัตน์ (2544) กล่าวว่า ถ้าขาดการสื่อสารที่ดีและชัดเจนภายในองค์กรจะเป็นการขัดขวางการไหลของข้อมูลข่าวสารที่ต้องใช้ปรับปรุง แก้ไขปัญหาในการทำงาน หรือขัดขวางช่องทางในการสร้างความเข้าใจในองค์กรหรือขัดขวางการร่วมแรงร่วม ใจในการทำงานจะกลับกลายเป็นแรงต่อต้านทำให้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปยาก

**2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงานจากผลการศึกษาพยาบาลรับรู้ว่าการปฏิบัติงานการพยาบาล** จะต้องทำงานในลักษณะเป็นทีมการพยาบาลโดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนตามลำดับ ต้องมี สิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้พยาบาลมีการเรียนรู้ การสอน ระดมความคิดกับผู้ร่วมงานในทีมสหสาขาวิชาชีพผ่านการ สื่อสารที่ดีและน่าไว้วางใจในทีม ซึ่งหน่วยงานในองค์กรพยาบาลมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามงานประจำคือ งานบริหาร บริการ วิชาการและหน้าที่พิเศษแต่หนึ่งคนอาจรับผิดชอบในหลายงาน ซึ่งพยาบาลอาจมองว่ามี หน้าที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลและการเชื่อมโยงของแผนงานโครงการจะไม่มีผู้ติดตาม ควบคุมกำกับชัดเจน อันเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อีกทั้งยังพบอุปสรรคด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ที่ไม่เพียงพอกับการหาข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ โดยพยาบาลรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ใช้เป็นการใช้ งานในการรักษาพยาบาล เก็บข้อมูล รายงานตัวชี้วัดและค้นหาข้อมูลในอินเทอร์เน็ตเท่านั้น ยังไม่ได้นำมา ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้ใช้นโยบายช่วยสอนในการทำหัตถการต่าง ๆ หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ของ พยาบาล (e-learning) ฐานข้อมูลคู่มือ แนวทางปฏิบัติงาน เพื่อการปฏิบัติการพยาบาล สอดคล้องกับ แก

คนอน และคณะ (Gagnon et al., 2015) ที่กล่าวว่าการสร้างกลยุทธ์และกิจกรรมการเรียนรู้มีผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการดำเนินไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ด้านการใช้เทคโนโลยี ( ICT) ในการสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พยาบาลได้มีการเรียนรู้ เช่น การศึกษาต่อเนื่อง อบรม ดูงาน สัมมนา อย่างต่อเนื่อง รวมถึงเสริมความรู้ด้วยการ training ขณะปฏิบัติงานเช่นระบบพยาบาลที่เลี้ยง
2. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน จัดสรรงบประมาณ เวลา พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เช่น การให้รางวัล สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานอย่างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
3. ผู้บริหารมีการบริหารองค์กรที่ดี มีการสื่อสารที่ดีและให้การสนับสนุนในการจัดการความรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เช่น e-learning, work instruction ในคลังความรู้ทางintranet
4. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กรอย่างเป็นมิตร เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและสวัสดิการที่ดีในการทำงานเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร
5. พยาบาลควรมีการฝึกการคิดร่วมออกแบบระบบการทำงานและวิเคราะห์แก้ปัญหาในหน่วยงาน

## บรรณานุกรม

กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช. (2565). ข้อมูลการประเมินตนเองของ กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช: โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้า ตากสินมหาราช วิทยมณเฑียร ปลาย.(2558). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญา

พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล).มหาวิทยาลัยนเรศวร.พิษณุโลก. ทิพวัลย์ ศรีทิพพัฒนกุล. (2549). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ ตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ พยาบาล).มหาวิทยาลัยนเรศวร.พิษณุโลก.

ธเนศ ขำเกิด. (2541), *องค์กรแห่งการเรียนรู้*,วารสารวิชาการ. กรมวิชาการ ปีที่ 1 (ฉบับที่ 9 กันยายน ) ภัคสิริ แอนินท.(2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลนครพนม.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต รัฐศาสตร์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช. (2564). *วิสัยทัศน์และพันธกิจ.* โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้า ตากสินมหาราช.

สายใจ จินดาหลวง. (2550). *การรับรู้ของพยาบาลที่มีต่อสถานบริการสุขภาพพิเศษของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาการศึกษา และการแนะแนว. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สุมนา บุญหลาย. (2550). *การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ศิริราช .* การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิทยาการและการจัดการระบบสุขภาพ.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์.(2544). *วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เนท.

Burns, N.,& Grove,S. K (2009). *The practictice of nursing research conduct critique and utilization* (5<sup>th</sup> ed.). Philadelphia: Elsevier Saunders.

Gagnon, M.-P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J.-P., Pare, G., Cote, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636-642.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>

Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline :The arts & practice of the learning organization*. [http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf)