

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล 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 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (เป็นคำถามปลายปิดจำนวน 34 ข้อ และคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ) เครื่องมือชุดนี้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า CVI เท่ากับ .97 และนำมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (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 วิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 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 องค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล 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 ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 0.79$)

ก. 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 นำระบบเทคโนโลยีมาส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 3.38$, $SD = 0.91$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System, EPSS) มาใช้เพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติ และเรียนรู้ได้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.11$, $SD = 0.92$)

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 แสวงหาข้อมูล จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น จากเอกสาร ตำราวิชาการฐานข้อมูล ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.74$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีกระบวนการในการทบทวน กลั่นกรองการจัดข้อมูลความรู้ที่เก่า 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 จัดสถานที่และอุปกรณ์สำหรับ 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 ให้มีงานศึกษาคูณระหว่างโรงพยาบาล

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 ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆ ในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง ด้านผู้ปฏิบัติ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ป่วย/ญาติในแต่ละกลุ่ม ให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการบริหาร

ลำดับที่ 2 องค์ประกอบสร้างเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง นำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน 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 นำระบบองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี 3) กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย มีช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ 4) โครงสร้าง ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์แนบราบ สายบังคับบัญชาสั้น มีความยืดหยุ่นและควรมีการระบบคัดเลือกบุคลากรในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ

ลำดับที่ 4 องค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้เกิดการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ 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 มีระบบการถ่ายทอดความรู้ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ พัฒนากลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีก่อนนำไปใช้

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

2. อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ เฉพาะประเด็นที่สำคัญดังนี้

2.1 ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อมูลแบบสอบถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ (ก) การเสริมพลังอำนาจสมาชิก (ข) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ค) การปรับเปลี่ยนองค์กร (ง) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ(จ) การจัดการความรู้ และพบว่าองค์ประกอบของตัวแบบโดยรวมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996:19-21) ที่กล่าวว่าตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องพัฒนาร่วมกันเพราะแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งเสริมและเอื้อต่อกันและกัน ถ้าองค์ประกอบย่อยใดอ่อนแอ องค์ประกอบอื่นๆก็จะได้รับความเสียหาย

2.1.1 องค์ประกอบด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกกลุ่มการพยาบาล มีสำคัญมากอันดับแรกในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “คน” มีความสำคัญต่อองค์การในการพัฒนาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ การให้อำนาจสมาชิก นั้นหมายถึง องค์ประกอบด้านคนนั่นเอง คือประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้ปฏิบัติ ตลอดถึงลูกค้า พันธมิตร และชุมชน ทุกกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการให้อำนาจ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งการวางแผนระบุนความต้องการบริการร่วมกัน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทุกคน บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้อำนาจแก่บุคคล และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) สอดคล้องกับการศึกษาของ อรทัย สิทธิวิรัชธรรม(2548) ปาริชาติ 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 จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการค้นหาความรู้ วิทยาการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้ป่วย จึงมีการดำเนินกิจกรรมในการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของต้นสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับการกล่าวถึงความคิดเห็นของ John Reddingว่าการเรียนรู้ของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมถึงอนาคตที่ไม่มีใครทราบได้ Marquardt (1996:32-33) การสร้างความรอบรู้จะต้องสร้างให้บุคคลทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความรอบรู้ส่วนบุคคล (ปัญญา แก้วกียูร, 2546) จากข้อกำหนดของสภาการพยาบาลในการเก็บหน่วยการศึกษาต่อเนื่อง 50 หน่วยต่อ 5 ปี เพื่อการต่ออายุใบรับรองผู้ประกอบการวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ตลอดจนถึงระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ระบบงานในองค์กร 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 การจัดการตลาคณัดวิชาการซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการ/งานวิจัย/สารสนเทศ/การจัดการความรู้ ของกลุ่มการพยาบาลเมื่อปี 2555 ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับงานวิชาการ ตั้งแต่การรวบรวม การจัดแสดงผลงานทั้งการนำเสนอและโปสเตอร์ ส่วนการสนับสนุนให้มีการร่วมเรียนรู้ของบุคลากรโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ($\bar{X} = 3.00$) ซึ่งคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องจากการปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมที่ดำเนินจนเป็นกิจวัตรประจำของแต่ละหอผู้ป่วยไม่ได้เกิดจากการสนับสนุนจากกลุ่มการพยาบาล เช่นการประชุมในแต่ละหอ แต่ละทีม , Pre-Post Conference, Case study, 3-THER กิจกรรมเหล่านี้ นับว่าเป็นการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาลจะต้องแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเหล่านี้ให้ชัดเจน

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 สาขาเพื่อให้สอดคล้องตามนโยบายแผนการจัดระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ของกระทรวงสาธารณสุข ทำให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ที่กว้างขึ้น รองลงมา คือ มีการนำข้อผิดพลาดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์/อุบัติการณ์จากการปฏิบัติเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.45$) กลุ่มการสนับสนุนให้มีการทบทวนการเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันมากขึ้น สอดคล้องตามแนวปฏิบัติของมาตรฐาน HA ตอนที่ II ระบบงานสำคัญ ว่าด้วยการทบทวนการให้บริการและการดูแลผู้ป่วย เป็นการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพการดูแลและค้นหาโอกาสพัฒนา (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ, 2551) ในส่วนโครงสร้างกลุ่มการและสายการบังคับบัญชาที่มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์เพื่อความเหมาะสม 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 เช่น การใช้ระบบ Home C ในการค้นหาเวชระเบียนข้อมูล การส่งคำขอทำผ่าตัด การส่งตรวจทางห้องปฏิบัติการต่างๆ มีระบบ Intranet ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ในโรงพยาบาล เช่น เป็นคลังความรู้เรื่องยาความเสี่ยงสูง (High Alert Drugs) การรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง การบันทึกหัตถการ การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทนเป็นต้น รองลงมา คือ นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องฉายคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 3.38$) 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 ในขณะที่องค์การมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการดูแลรักษาผู้ป่วยจำนวนมาก การฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะในการใช้ อาจทำให้ผู้ป่วยไม่ได้รับประโยชน์จากการใช้ หรือบางครั้งอาจส่งผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ต่อผู้ใช้ ตลอดจนเครื่องมือเหล่านั้นอาจได้รับความเสียหาย ในทางปฏิบัติของ

กลุ่มการในส่วนนี้จัดการให้ความรู้โดยการรับการถ่ายทอด การใช้จากผู้แทนจำหน่าย จากเอกสาร คู่มือ สำหรับการอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ในการเรียนรู้ด้วยข้อจำกัดของสถานที่ ไม่มี ห้องฝึกอบรมที่มีการติดตั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะ จัดการเรียนรู้โดยใช้ห้องประชุม หรือพื้นที่ ในหอผู้ป่วย

2.1.5 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านนี้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของระดับพิน ภูษะกุล (2545) ที่พบว่าการจัดการความรู้ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีดำเนินการบริหารจัดการความรู้ยังไม่สมบูรณ์ บางส่วนไม่ค่อยชัดเจน ต่อเนื่อง และเป็นระบบ ทำให้บุคลากรไม่ทราบว่าเป็นการจัดการความรู้เนื่องจากพยาบาลบางคนยังไม่ได้ร่วมทำงานเป็นทีม ประกอบกับมีภาระงานที่รับผิดชอบมาก การปฏิบัติงานเวรบ้า-ดึก และภาระในการดูแลครอบครัว ทำให้มีอุปสรรคในการรับรู้ข้อมูล การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากการผสมผสานของ บุคคล กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) จากการศึกษาพบว่า กลุ่มการพยาบาลมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการ ถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการ การประชุมกลุ่ม การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Story telling) เพื่อให้เกิด Good Practice นำสู่ การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.34$) ในส่วนการดำเนินการที่กลุ่มการพยาบาลปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ได้มีการเตรียมบุคลากรตั้งแต่แรกเข้าปฏิบัติงานด้วยการปฐมนิเทศ มีการ ฟ้นฟูองค์ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติแจกให้ทุกหอ มีการแสวงหาความรู้จากการ ปฏิบัติงานเป็นทีม มีเวทีในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เวทีการประชุมวิชาการ เวทีประชุม คณะกรรมการต่างๆ เวทีเรื่องเล่า ตลาดนัดวิชาการ การเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ตลอดจน การได้เรียนรู้จากการเยี่ยมชมสำรวจจากทีมต่างๆ เช่น สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพในโรงพยาบาล สภากาพยาบาล สำนักการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ (Marquardt ,1996: 129 -139) : ว่าการ แสวงหาความรู้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การก่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ของ บุคลากร และเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การดำเนินงานในการทบทวน กลั่นกรองการจัดข้อมูล ความรู้ ที่เก่า ล้าสมัย หรือไม่มีประโยชน์ออกมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.99$) ทั้งนี้เนื่องจากที่ผ่านมา กลุ่มการยังไม่มีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความรู้ เพิ่งดำเนินจัดตั้งคณะกรรมการวิชาการ/ งานวิจัย/สารสนเทศ/การจัดการความรู้เมื่อปี 2555

2.2 การประเมินความเหมาะสมตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ พยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ผลการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สอดคล้อง เห็นด้วยกับตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น (ร้อยละ 97.53) เนื่องจากการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้มาจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยตรง คือ พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มการพยาบาลทุกคน ซึ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตของงาน ตามแนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ (Cumming and Worley, 2005) สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรีย์ สายสตุติ (2544) พบว่าการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ยังสอดคล้องกับการศึกษาของวราทิพย์ กลั่นสกุล (2547) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในงานสามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้และสอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตน์รากุล (2550: 435) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการพยาบาลมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ จะทำให้พยาบาลรู้สึกว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นยังสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

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 ภายใต้งานนิยาม ความเชื่อ ทศนคติที่ดี มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการ ด้วยความมุ่งมั่น

3.1.4 จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการดำเนินงานนำตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ ตลอดจน ติดตาม ประเมินผลการใช้ตัวแบบ

3.1.5 จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยจัดอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.1.6 สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จะต้องจัดให้มีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตหน่วยงาน เพื่อการค้นหาข้อมูล และการเรียนรู้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาผลจากการนำตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีไปใช้ หากได้มีการนำไปใช้

3.2.2 ควรศึกษาองค์ประกอบ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

3.2.3 ควรศึกษาด้วยแนวคิดของนักคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อขยายผลและยืนยันองค์ประกอบ นำสู่การพัฒนาที่ได้คุณภาพ

3.2.4 ควรศึกษาวิจัยองค์ประกอบในแต่ละด้าน เพื่อให้การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรคในการพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาให้กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

