

องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: โรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์¹
เพ็ญนภา ประภาวัต²

Learning Organization

A Case Study: The Donsak Hospital, Surattani Province

Abstract

This study aimed to study the attitudes of Donsak Hospital's staff towards Donsak Hospital being as a learning organization and to study the correlation between factors that affected the learning organization of Donsak Hospital. The data were collected from the questionnaires completed by 100 Donsak Hospital staff members.

The results are :

1. The attitudes of Donsak Hospital's staff towards being a learning organization of Donsak Hospital was at a medium level. When each aspect was examined, it was found that mental model, personal mastery, systems thinking were high, while shared vision and team learning were at a

¹ บช.ม. (การดำเนินงาน/การบริหาร), รองศาสตราจารย์ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ E-mail: asomnuk@wu.ac.th

² บธ.ม. (บริหารธุรกิจ), เจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร โรงพยาบาลดอนสัก E-mail: Pennapa_pr@hotmail.com

medium level.

2. The factors correlated to being the learning organization of Donsak Hospital were significantly related to the hospital's being a learning organization at the .01 level. The factors are organization culture, vision mission strategy, working climate, organization structure, motivation and leadership.

Keywords: learning Organization, hospital

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลของรัฐขนาดเล็ก โดยใช้โรงพยาบาลดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล และทดสอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล โดยการศึกษาใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลทั้งหมดจำนวน 100 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักในภาพรวมตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนสำหรับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การจูงใจ และภาวะผู้นำ ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงพยาบาล

บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กล่าวไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546) และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 - 2554 กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่ให้มีการสร้างระบบสุขภาพพอเพียง โดยให้สังคมไทยอยู่เย็นเป็นสุขเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อุดมด้วยภูมิปัญญา มีวัฒนธรรมที่เกื้อกูลต่อสุขภาพ สันติภาพและการพัฒนาศักยภาพสูงสุดของความเป็นมนุษย์ (กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย, 2550, น. 26-29) จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge based society) และต้องการให้องค์การทางราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เข้าถึงได้จาก <http://kromchol.rid.go.th/person/train/artical/learning01.htm>)

ปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีแนว

นโยบายที่จะทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประกอบกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในระบบสาธารณสุขของประเทศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงพยาบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริการวิชาการ และด้านการปฏิบัติการตามสาขาวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทาง การแพทย์ที่เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โรงพยาบาลดอนสัก เป็นโรงพยาบาลของรัฐขนาดเล็ก โดยมีขนาดเตียง 30 เตียง มีแพทย์พยาบาล และเจ้าหน้าที่รวม 107 คน (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2550 จากฝ่ายบุคคล โรงพยาบาล ดอนสัก) และมีวิสัยทัศน์ ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้มีสุขภาพที่ดี สามารถเข้าถึงระบบบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน ดังนั้น โรงพยาบาลดอนสัก จึงได้มีการกำหนดนโยบายที่เน้นในเรื่องคุณภาพเป็นหลัก มีการนำระบบคุณภาพเข้ามาเพื่อพัฒนาคุณภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่จะมีอย่างต่อเนื่องซึ่งหนึ่งในเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญของโรงพยาบาล คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์การอยู่รอดและยั่งยืน

จากเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนกระแสความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพของคน อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในมิติต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และปัจจัยผลักดันจากการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 และแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 10 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลของรัฐขนาดเล็ก โดยใช้โรงพยาบาลดอนสัก เป็นกรณีศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาโรงพยาบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นการเผยแพร่แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ผู้ทำวิจัยด้านนี้กว้างขวางขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ และการใช้ความรู้ เป็นฐานในการบริหารองค์กร สภาพะของการเป็นผู้นำในองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจเพื่อเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีการทำงานเป็นทีมและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม

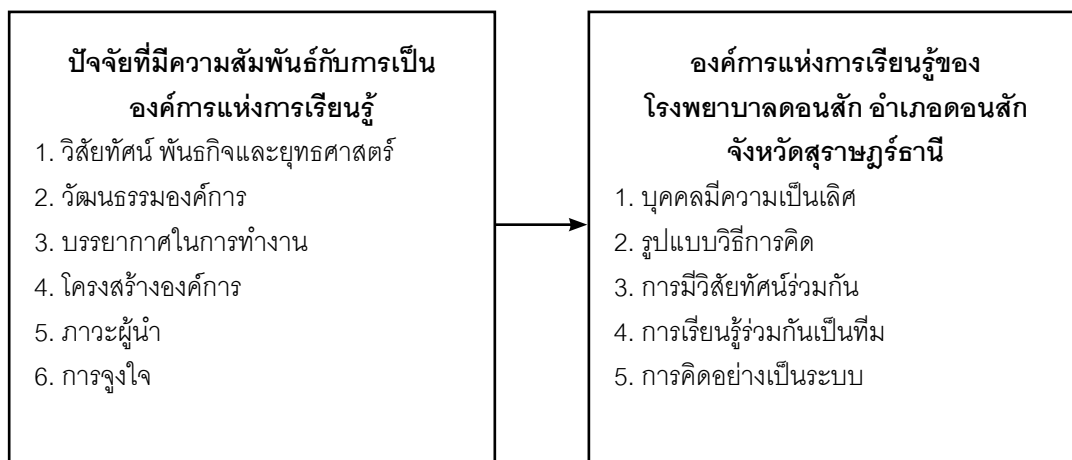
ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพที่จะเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

Senge (1990) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร และการที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Senge ได้แนะนำว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (fifth discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ (personal mastery) รูปแบบวิธีการคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) (Senge, 1990)

นอกจากนี้ยังมีการวิจัยของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การเพิ่มอำนาจการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ คุณภาพ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ บรรยายกาศสนับสนุน ทีมงานและเครือข่าย Kaiser (2000) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างและระบบบริหารองค์กร บรรยายกาศ

การทำงาน และการจูงใจ โดยเมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานวิจัยของ Marquardt & Renolds (1994), Kaiser (2000), ลีอชัย จันทรไพบี (2546), สมคิด สร้อยน้ำ (2547), โพธิยา คำผิว (2548) และบุญธรรม โบราณมูล (2548) ทำให้สามารถสรุป

ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกันและเป็นประเด็นที่ต้องการศึกษาจำนวน 6 ปัจจัย ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในการทำงานโครงสร้างองค์การภาวะผู้นำ และการจูงใจ และสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาโรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี

คำถามการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักอย่างไร
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักมีปัจจัยอะไรบ้าง

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

ดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้กล่าวถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ ของโรงพยาบาลดอนสัก ในงานวิจัยนี้ ใช้การศึกษาจากการสอบถามความคิดเห็นของแพทย์พยาบาลวิชาชีพเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 107 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 100 คน คิดเป็นร้อยละ 93.45 โดยทำการศึกษาในระหว่างเดือนมกราคม - เมษายน 2550

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 สอบถามปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เช่นเดียวกับการสอบถามในเรื่องของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for window) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก และแบบสอบถามตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ซึ่งสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยในการแปลความหมายของคะแนนระดับความคิดเห็นที่กำหนดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดค่าเฉลี่ยจากความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|-------------|----------------------------|
| 4.51 - 5.00 | หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด |
| 3.51 - 4.50 | หมายถึง เห็นด้วยมาก |
| 2.51 - 3.50 | หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง |
| 1.51 - 2.50 | หมายถึง เห็นด้วยน้อย |
| 1.00 - 1.50 | หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด |

3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลดอนสัก มีจำนวน 100 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 77 เพศชาย ร้อยละ 23 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปีเป็นส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 51 เป็นข้าราชการร้อยละ 42 โดยมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง

11-15 ปีเป็นส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 34 และมีระดับการศึกษามากที่สุดอยู่ในระดับ ปริญญาตรี ร้อยละ 51 ดังตารางที่ 1

ผู้วิจัยได้นำหลักองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.45) ดังตารางที่ 2 โดยมีองค์ประกอบด้านรูปแบบวิถีคิด มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.67) เมื่อพิจารณาเชิงลึก พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.91 ดังตารางที่ 3 รองลงไป ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ (ค่าเฉลี่ย 3.56) นอกจากนี้ยังพบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลกระตือรือร้น สนใจ และเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 3.75 ดังตารางที่ 4 การคิดอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 3.55) และพบว่าในการทำงานเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบ ลุล่วง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.95) ดังตารางที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.43) เมื่อพิจารณาเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลในเรื่องของความสามารถในการปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาลในยุคปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.97) ดังตารางที่ 6 และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.04) เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการเกิดข้อผิดพลาดต่าง ๆ พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ โดยวิธีการต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.24) ดังตารางที่ 7

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

ดอนสัก พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีความเห็นต่อสภาพปัจจัยแต่ละด้านในระดับปานกลาง ดังตารางที่ 8 คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 3.39) เมื่อพิจารณาเชิงลึก พบว่าโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์สั้น กระชับและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.68) ดังตารางที่ 9 ด้านวัฒนธรรมองค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.20) พบว่าโรงพยาบาลมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยใช้การอบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.51) ดังตารางที่ 10 ด้านโครงสร้างองค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.19) และเมื่อพิจารณาประเด็นรายละเอียด พบว่าการจัดตั้งทีมงานในโรงพยาบาลมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.37) ดังตารางที่ 11 บรรยากาศในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.11) โดยพบว่าเจ้าหน้าที่มีความเอื้ออาทรและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.32) ดังตารางที่ 12 การจูงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.05) พบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเต็มใจกระทำสิ่งที่ช่วยให้โรงพยาบาลบรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.52) ดังตารางที่ 13 และภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 2.84) ในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นนำพาโรงพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์โรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.01) ดังตารางที่ 14 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ดอนสัก พบว่า ตัวแปรทุกตัวที่ศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของ

โรงพยาบาลดอนสัก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยายภาคองค์การ โครงสร้างองค์การ การจูงใจ และ
วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์พันธกิจยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	23	23.00
หญิง	77	77.00
รวม	100	100.00
2. อายุ		
20-30 ปี	27	27.00
30-40 ปี	51	51.00
41-50 ปี	20	20.00
51-60 ปี	2	2.00
มากกว่า 60 ปี	0	0.00
รวม	100	100.00
3. ตำแหน่งงาน		
ข้าราชการ	42	42.00
ลูกจ้างประจำ	22	22.00
ลูกจ้างทั่วไป	36	36.00
รวม	100	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	29	29.00
5-10 ปี	12	12.00
11-15 ปี	34	34.00
16-20 ปี	18	18.00
21-25 ปี	5	5.00
26-30 ปี	2	2.00
มากกว่า 30 ปี	0	0.00
รวม	100	100.00
5. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	45	45.00
ปริญญาตรี	51	51.00
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.00
รวม	100	100.00

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักในภาพรวม

องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	3.56	0.55	มาก	2
2. รูปแบบวิธีการคิด	3.67	0.50	มาก	1
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.43	0.50	ปานกลาง	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.04	0.69	ปานกลาง	5
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.55	0.50	มาก	3
รวม	3.45	0.47	ปานกลาง	-

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ด้านรูปแบบวิธี
การคิด

รูปแบบวิธีการคิด	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ท่านคิดพิจารณา ทบทวน และได้ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	3.91	0.65	มาก	1
2. ท่านคิดพิจารณาทบทวนติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.65	มาก	2
3. ท่านสามารถทำการแก้ปัญหาและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง	3.58	0.78	มาก	5
4. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่า	3.45	0.85	ปานกลาง	6
5. ท่านสามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาปรับใช้กับ ค่านิยมส่วนตัว และค่านิยมของโรงพยาบาลได้อย่างเหมาะสม	3.71	0.67	มาก	3
6. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	3.61	0.78	มาก	4
รวม	3.67	0.50	มาก	-

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ด้านบุคคลมี
ความเป็นเลิศ

บุคคลมีความเป็นเลิศ	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ท่านกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น จากวิทยุ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ ตำรา คอมพิวเตอร์	3.75	0.64	มาก	1
2. ท่านได้นำความรู้และประสบการณ์มาใช้พัฒนางาน	3.58	0.78	มาก	4
3. ท่านกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	3.73	0.65	มาก	2
4. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ	3.45	0.85	มาก	5
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาตนเอง	3.61	0.78	มาก	3
6. โรงพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ท่านนำวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	3.22	0.73	ปานกลาง	6
รวม	3.56	0.55	มาก	-

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. การแก้ปัญหาในการทำงาน ท่านสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจน	3.59	0.65	มาก	4
2. บุคลากรในโรงพยาบาล ใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ	3.23	0.79	ปานกลาง	5
3. โรงพยาบาลมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ	3.20	0.77	ปานกลาง	6
4. ในการทำงานท่านคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบลุล่วง	3.95	0.61	มาก	1
5. การเริ่มแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่งแต่ละจุดสามารถจะแก้ไขปัญหาทั้งหมดของหน่วยงานได้	3.61	0.79	มาก	3
6. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ท่านจะพิจารณาถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีตด้วย	3.72	0.67	มาก	2
รวม	3.55	0.50	มาก	-

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ด้านการมี
วิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ท่านรับรู้ถึงเป้าหมาย ของโรงพยาบาลที่ต้องการในอนาคต	3.41	0.83	ปานกลาง	3
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานได้สร้างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ที่เห็นพ้อง ต้องกันที่จะทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ	3.21	0.81	ปานกลาง	4
3. ท่านสามารถปรับแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและ เป้าหมายของโรงพยาบาล	3.86	0.53	มาก	2
4. ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการสร้างผลงานเพื่อชื่อเสียงของ โรงพยาบาล	3.10	0.83	ปานกลาง	5
5. ท่านสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของโรงพยาบาลในยุคปัจจุบัน	3.97	0.48	มาก	1
6. บุคลากรในโรงพยาบาลของท่านมีการเปิดเผยและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน	3.05	0.83	ปานกลาง	6
รวม	3.43	0.50	ปานกลาง	-

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก ด้านการเรียนรู้
ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. โรงพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีระบบการสอน การฝึกงานและ แนะนำวิธีการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา	3.21	0.81	ปานกลาง	2
2. โรงพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่า ต่างคนต่างทำ	3.10	0.83	ปานกลาง	3
3. บุคลากรในโรงพยาบาลมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.05	0.83	ปานกลาง	4
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านและเพื่อนร่วมงานวางแผนการทำงานภายใน หน่วยงานร่วมกันมากกว่าคอยสั่งการ	3.04	0.94	ปานกลาง	5
5. ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดโรงพยาบาลของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย และทบทวนหาแนวทางการแก้ปัญหา	3.24	0.94	ปานกลาง	1
6. โรงพยาบาลของท่านสามารถ รวมพลังแก้ปัญหา และจัดอุปสรรคที่ ขัดขวางในการทำงานร่วมกัน	2.57	1.07	ปานกลาง	6
รวม	3.04	0.69	ปานกลาง	-

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสัก ต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสักในภาพรวม

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	3.39	0.67	ปานกลาง	1
2. วัฒนธรรมองค์การ	3.20	0.67	ปานกลาง	2
3. บรรยากาศองค์การ	3.11	0.75	ปานกลาง	4
4. โครงสร้างองค์การ	3.19	0.67	ปานกลาง	3
5. ภาวะผู้นำ	2.84	1.00	ปานกลาง	6
6. การจูงใจ	3.05	0.92	ปานกลาง	5

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. โรงพยาบาลกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลไว้อย่างสั้น กระชับและชัดเจน	3.68	0.84	มาก	1
2. โรงพยาบาลกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมและเป็นไปได้	3.67	0.73	มาก	2
3. โรงพยาบาลใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล	3.47	0.86	ปานกลาง	3
4. โรงพยาบาลมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง	3.18	0.87	ปานกลาง	5
5. โรงพยาบาลประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ ๆ	3.13	0.92	ปานกลาง	6
6. โรงพยาบาลนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.2	0.88	ปานกลาง	4
รวม	3.39	0.67	ปานกลาง	-

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. โรงพยาบาลมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยใช้วิธีการอบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.51	0.93	มาก	1
2. บุคลากรในโรงพยาบาลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน	3.23	0.84	ปานกลาง	3
3. โรงพยาบาลสนับสนุนการศึกษา การเรียนรู้ และมีการจูงใจ ให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ สนับสนุนความคิดเห็นอยู่เสมอ	3.26	0.82	ปานกลาง	2
4. โรงพยาบาลมีบรรยากาศ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาด	2.87	0.80	ปานกลาง	6
5. บุคลากรในโรงพยาบาลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนโยบายของโรงพยาบาล	3.12	0.88	ปานกลาง	5
6. บุคลากรในโรงพยาบาลมีความตระหนักในการปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อตกลง อยู่เคร่งครัด	3.19	0.73	ปานกลาง	4
รวม	3.20	0.67	ปานกลาง	-

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. โรงพยาบาลมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้	3.18	0.78	ปานกลาง	3
2. โรงพยาบาลท่านมีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัวและไม่มีลำดับขั้นยาวเกินไป	3.25	0.85	ปานกลาง	2
3. การจัดตั้งทีมงานในโรงพยาบาลมีการระบุหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจน	3.37	0.90	ปานกลาง	1
4. โรงพยาบาลท่านมีจำนวนฝ่ายที่เหมาะสมไม่มีความซ้ำซ้อนกันและจำนวนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในฝ่ายนั้นเหมาะสมและเพียงพอ	3.12	0.88	ปานกลาง	4
5. โรงพยาบาลมีการแบ่งงานที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรตามเหมาะสม	3.11	0.83	ปานกลาง	5
6. โรงพยาบาลท่านมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ และหน่วยงานอื่นนอกโรงพยาบาล	3.08	0.77	ปานกลาง	6
รวม	3.19	0.67	ปานกลาง	-

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านบรรยากาศในการทำงาน

บรรยากาศในการทำงาน	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. โรงพยาบาลสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานด้านสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ภายในสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ	3.22	0.87	ปานกลาง	3
2. บุคลากรทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลมีความเอื้ออาทรและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.32	1.00	ปานกลาง	1
3. บุคลากรทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล มีการช่วยเหลือและสนับสนุนภารกิจงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงพยาบาล	3.25	0.93	ปานกลาง	2
4. โรงพยาบาลให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และมีความเป็นประชาธิปไตย	2.95	0.96	ปานกลาง	5
5. โรงพยาบาลมีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและสนุกกับการเรียนรู้	2.81	0.95	ปานกลาง	6
6. บุคลากรในโรงพยาบาลได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.11	0.80	ปานกลาง	4
รวม	3.11	0.75	ปานกลาง	-

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านการจูงใจ

การจูงใจ	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน	2.76	1.16	ปานกลาง	6
2. โรงพยาบาลจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	2.99	0.97	ปานกลาง	3
3. โรงพยาบาลมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.96	0.96	ปานกลาง	4
4. โรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน	3.19	1.00	ปานกลาง	2
5. ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น	2.87	1.19	ปานกลาง	5
6. บุคลากรเต็มใจกระทำสิ่งๆที่ช่วยให้โรงพยาบาลบรรลุผลสำเร็จ	3.52	1.18	มาก	1
รวม	3.05	0.92	ปานกลาง	-

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่
โรงพยาบาลดอนสักต่อสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลดอนสัก ด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ สามารถสร้างความเชื่อมั่น และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงพยาบาลได้อย่างดี	2.92	1.14	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหาร มุ่งมั่นนำพาโรงพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์โรงพยาบาล และสถานวิสัยทัศน์ โดยทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ชี้นำทิศทาง ตัวแรงเร้า และผู้ฝึกสอน รวมถึงเป็นพี่เลี้ยงแก่นบุคลากรทั้งหมด	3.01	1.09	ปานกลาง	1
3. ผู้บริหาร มีการใช้อำนาจ พร้อมทั้งมีการติดต่อประสานงานกัน เป็นอย่างดีเพื่อให้มีการทำงานกันได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด	2.91	1.06	ปานกลาง	4
4. บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตัวผู้อำนวยการ และยอมรับอย่างสนิทใจว่าผู้นำของโรงพยาบาลมีความภูมิใจในตัวพวกเขา	2.66	1.03	ปานกลาง	5
5. ผู้บริหารมีการยอมรับหากการผิดพลาดนั้น ๆ มาจากการตัดสินใจ และการปฏิบัติของตนเอง	2.63	1.15	ปานกลาง	6
6. ผู้บริหาร ช่วยให้บุคลากรในโรงพยาบาลเข้าใจว่าการเรียนรู้ นั้นส่งผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลอย่างไร	2.93	1.06	ปานกลาง	2
รวม	2.84	1.00	ปานกลาง	-

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระดับ อันดับ ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก

ปัจจัย	r	ระดับ	อันดับ
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	.630	ค่อนข้างมาก	2
วัฒนธรรมองค์การ	.719	มาก	1
บรรยากาศในการทำงาน	.587	ค่อนข้างมาก	3
โครงสร้างองค์การ	.547	ค่อนข้างมาก	4
ภาวะผู้นำ	.451	ค่อนข้างมาก	6
การจูงใจ	.465	ค่อนข้างมาก	5

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

1. ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

จากการศึกษา พบว่าเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ

เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลดอนสักมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลด้านบุคคลมีความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล มีความคิดเห็นว่าบุคลากรของโรงพยาบาลกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และมีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน รวมถึงมีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากลักษณะงานในโรงพยาบาล เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบชีวิตมนุษย์ จะต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิทยาการสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาวิชาชีพให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประกอบกับปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว ร่วมกับ

เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลดอนสักต้องมีการเฝ้าหาความรู้ ค้นคว้าวิทยาการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ว่า บุคคลต้องใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมาย แต่ในประเด็นเกี่ยวกับการที่โรงพยาบาลเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลนำวิทยาการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอยู่เพียงในระดับปานกลาง

1.2 รูปแบบวิธีการคิด

เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ คิดพิจารณา ทบทวนติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำ สามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัว และค่านิยมของโรงพยาบาลได้อย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น และสามารถทำการแก้ปัญหาและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก และสำหรับความคิดเห็นในเรื่องของการไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานแบบเดิม โดยพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเกิดจากลักษณะงานในโรงพยาบาลเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์โดยตรง เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลต้องทำงานด้วยความระมัดระวัง ละเอียดถี่ถ้วน มีการตรวจสอบขั้นตอนการทำงานเพื่อป้องกัน

ความผิดพลาด ต้องมีสติตลอดเวลา รวมทั้งต้องเพิ่มทักษะการสื่อสารกับผู้ป่วยและญาติให้มากขึ้น เพื่อให้ความกระจ่างและลดปัญหาการเข้าใจผิดที่ตามมา ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การทำงานในองค์กรมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา และสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (Senge, 1990)

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาลในยุคปัจจุบัน และสามารถปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก แต่ในประเด็นเกี่ยวกับการที่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรับรู้ถึงเป้าหมายของโรงพยาบาลที่ต้องการในอนาคต การร่วมกันสร้างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ การได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานเพื่อชื่อเสียงของโรงพยาบาล และการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในความผิดพลาดของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเกิดจากในปัจจุบันโรงพยาบาลดอนสักกำลังอยู่ในระยะพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อเตรียมเข้าสู่การประกันคุณภาพโรงพยาบาล โดยนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพบริการ ได้แก่ การประกันคุณภาพ (HA) กิจกรรม 5ส เป็นต้น ทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลมุ่งเน้นในเรื่องของการศึกษาสภาพและปัญหาของโรงพยาบาลสำรวจจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคต่อการ

พัฒนาโรงพยาบาล โดยที่เจ้าหน้าที่อาจจะยังไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาลที่วางไว้ ดังนั้นที่จะพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถทำให้การปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (Ziegler, 1995)

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลดอนสักมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดในโรงพยาบาลดอนสักการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย และทบทวนหาแนวทางการแก้ปัญหา การมีระบบการสอน การฝึกงานและแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลเห็นความสำคัญมากยิ่งขึ้นในเรื่องของการทำงานร่วมกัน เพื่อทำให้กิจกรรมโครงการต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลดอนสักมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ในการทำงานเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล

คิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานที่ตนเองรับผิดชอบลุล่วง ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะพิจารณาถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีตด้วยการเริ่มแก้ไขปัญหามาจากปัญหาหนึ่งแต่ละจุดสามารถจะแก้ไขปัญหทั้งหมดของหน่วยงานได้และการแก้ปัญหาในการทำงาน เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Marguardt (1996) การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กรอื่น นั่นคือ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานจำเป็นต้องศึกษาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แต่สำหรับในประเด็นเกี่ยวกับการใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ มีการทำงานอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลย้อนกลับ และการตรวจสอบซ้ำยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเกิดจากลักษณะงานในโรงพยาบาลเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของชีวิตมนุษย์ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวัง ในขณะที่การแก้ปัญหาต้องทำอย่างรวดเร็ว และรอบคอบเพื่อความปลอดภัยของผู้มารับบริการ

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

2.1 วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าสภาพ

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเข้มแข็งและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร (Earl-Lewis, 2000)

2.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในระดับค่อนข้างมาก และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลที่เป็นอยู่ในขณะนี้ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน (Marquardt & Reynold, 1994)

2.3 บรรยาภาคในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า บรรยาภาคในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า บรรยาภาคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรจะต้องจัดให้บุคลากรมีการ

ฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เปิด โอกาสให้กล้าเสี่ยงและมีอิสระในการตัดสินใจ แสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การแลกเปลี่ยน ความรู้ และการกระจายข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง แต่เจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลกลับมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน บรรยากาศในการทำงานของโรงพยาบาลอยู่ในระดับ ปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาโรงพยาบาลให้ ไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการ ปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องของบรรยากาศในการ ทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น

2.4 โครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงพยาบาลในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Marsick & Watkins (1994) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การถูกกำหนดโดย วัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลกลับมีความคิดเห็นต่อสภาพ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การของโรงพยาบาลอยู่ใน ระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าปัจจัยโครงสร้าง องค์การ ซึ่งมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ควรที่ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อโครงสร้างองค์การ ให้เอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พิจารณา กำหนดสายบังคับบัญชา ขอบเขตของงาน และการ ประสานงานที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกให้สอดคล้องความสามารถของแต่ละบุคคล

เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาล

2.5 การจูงใจ

จากการศึกษาพบว่า การจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับ Ellerman (1999) ที่กล่าวว่า การจูงใจภายในเป็น สิ่งสำคัญอันดับแรกในการสร้างสติปัญญา ความคิด สร้างสรรค์ ความขยันหมั่นเพียร และความเห็นอก เห็นใจซึ่งกันและกัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ระยะสั้นเป็นเพียงการจูงใจภายนอกเท่านั้น ซึ่งไม่ได้ ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน แต่การจูงใจภายในช่วย ทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืนสำหรับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ขณะที่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจัยด้านการจูงใจของ โรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยการจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนา โรงพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงพยาบาลควรจัดให้มีสวัสดิการ สร้างขวัญและ กำลังใจให้แก่บุคลากรมากยิ่งขึ้น เช่น การ ทัศนศึกษาดูงาน การให้ศึกษาต่อ ซึ่งการให้รางวัล ความดีความชอบดังกล่าวเป็นการสร้างแรงจูงใจ ภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษา ทรัพยากรบุคคล แต่การจูงใจภายในเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้บุคลากรอุทิศตนทุ่มเทชีวิตเพื่อการปฏิบัติ และการเอาใจใส่ผู้ป่วย

2.6 ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับ แนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า บทบาทสำคัญ ของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุ

ผลสำเร็จที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อโครงสร้างองค์การ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่เป็นเสมือนหัวหน้า ผู้สอน และผู้ปฏิบัติร่วมกับสมาชิกเนื่องจากสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้ ในขณะที่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภาวะผู้นำมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและนำไปพิจารณาเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมากยิ่งขึ้นและสามารถนำโรงพยาบาลให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนา

จากผลการศึกษา จึงควรที่จะมีการพัฒนาสภาพปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และบรรยากาศในการทำงาน เป็นลำดับต้น ๆ เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์การการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสัก และในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือการพัฒนาการมีส่วนร่วมร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลมีความเป็นเลิศ และรูปแบบวิธีคิดตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการดำเนิน

งานเพื่อพัฒนาให้โรงพยาบาลดอนสักเป็นโรงพยาบาลแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ก. จากการศึกษาพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและควรที่จะได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โรงพยาบาลควรมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดและแก้ปัญหาาร่วมกัน ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก่อน การแก้ปัญหาจึงจะไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจกัน อันนำไปสู่การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ควรมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ มีการแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ประยุกต์ใช้ความรู้ และมีการบูรณาการความรู้จากเจ้าหน้าที่หลาย ๆ คน เพื่อร่วมกันวางแผนการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน ควรมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ควรมีการกำหนดรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณที่แสดงถึงหน่วยงานคุณภาพเพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างหน่วยงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ผู้บริหารควรเอื้ออำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้มารับบริการ

และมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้มารับบริการมากที่สุด เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลได้ตรงความต้องการ หรือตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการได้อย่างเต็มที่

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรเปิดโอกาสให้ทุกระดับบุคคลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยเปิดเวทีให้แสดงความคิดเห็นหรือกล่องรับความคิดเห็น ให้รางวัลกับผู้ที่เปิดเผยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขให้ไม่สามารถเกิดความผิดพลาดได้อีก ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ ต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่แท้จริง โดยใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ และมองปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบซ้ำ กำหนดเป็นนโยบายให้ทุกหน่วยงานสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างรอบด้าน หน่วยงานนั้นจะต้องได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ควรกระตุ้นส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ จัดให้มีการทดสอบและพัฒนาความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ เสริมแรงจูงใจโดยการให้รางวัลกับการนำวิทยาการความรู้ใหม่มาใช้ในการพัฒนางาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดงบประมาณพัฒนาความรู้และวิชาการ ส่งเสริมการใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านรูปแบบวิธีคิด ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่สู่การปฏิรูปการเรียนรู้และสาธารณสุขแนวใหม่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดการปรับแนวคิดและมุมมอง มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

ข. จากการศึกษาสภาพปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล คือ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ บรรยาการในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การจูงใจ และภาวะผู้นำ โดยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างนิสัยในการเรียนรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ สนับสนุนวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการให้เสรีภาพในการแสดงออกทางวิชาการและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการตัดสินใจเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์เรียนรู้ความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน อีกทั้งให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลควรใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล หลังจากที่มีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแล้ว ต้องมี

การประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน และมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดหรือไม่ และมีการประกาศแจ้งผลให้เจ้าหน้าที่รับทราบเพื่อจะได้หาแนวทางร่วมกันหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนด

ด้านบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศภายในโรงพยาบาล หรือตามแผนกต่าง ๆ ให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และสนุกกับการเรียนรู้ สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม มีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เชื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้รางวัลกับผู้ที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

ด้านโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารควรที่จะทบทวนโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ และหน่วยงานอื่นนอกโรงพยาบาล เน้นการสื่อสารในทางราบ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อันจะส่งผลให้การเรียนรู้เป็นไปโดยง่าย และรวดเร็วขึ้น จัดให้มีระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานภายในองค์กร เพื่อให้เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถที่หลากหลาย และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

ด้านการจูงใจ ควรเสริมแรงจูงใจโดยมีการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่เจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีเด่น ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ผลงานที่ตนเองต้องการได้ ยกย่องเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่มีการเรียนรู้ดีเด่น หรือมีผลงานในการสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรม ควรปรับปรุงระบบการให้

รางวัลความดีความชอบ ควรมีการให้รางวัลความดีความชอบที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าการสร้างการแข่งขันภายใน ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ด้านภาวะผู้นำ จากผลการศึกษามีการกระจายของข้อมูลที่กว้าง อาจเนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลยังไม่เด่นชัด ทำให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย หรือในการทำงานเจ้าหน้าที่บางคนไม่ได้ทำงานที่ใกล้ชิดผู้บริหาร จึงทำให้ไม่ได้รับทราบหรือขาดความเข้าใจที่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และความเชื่อมั่นต่อเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล หรือมีกิจกรรมที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล หรือกิจกรรมที่เชื้อต่อการเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย เพื่อให้เกิดการยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกัน และเชื้อต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารควรมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายรูปแบบ ต้องให้ความสนใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างจริงจัง และควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีจิตใจมุ่งผลงานที่เป็นเลิศ คือ การทำให้สมาชิกมีส่วนร่วม มีความผูกพัน มีความกระตือรือร้น ความเต็มใจทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายให้รางวัลการเรียนรู้แก่เจ้าหน้าที่ ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน มีระบบฐานข้อมูลที่

เพื่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการศึกษาความเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาล
ดอนสัก ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยผ่านความ
คิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล ซึ่งอาจจะมี
ลักษณะนามธรรม และมีความลำเอียงในความ
คิดเห็นได้ ดังนั้นหากจะได้มีการศึกษา โดยใช้การ
พัฒนาตัวบ่งชี้ถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่
เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ก็จะทำให้เป็นประโยชน์ต่อ
การพัฒนาโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาล
ขนาดเล็กในประเทศไทยได้มากยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการศึกษาถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการนำมาทำการสังเคราะห์ในเชิงการเปรียบเทียบ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนาให้โรงพยาบาลต่าง ๆ ในประเทศไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย. (2550). **ปฏิทิน**

สาธารณสุข พ.ศ.2550. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์สหประชาพานิชย์.

บุญธรรม โบราณมูล. (2548). “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล
สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น.”
รายงานการศึกษาคณะปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

โพธิยา คำพิว. (2548). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน อำเภอ
เมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย เขต 1.” รายงานการศึกษานิเทศ
การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ลือชัย จันทรีไพบูลย์. (2546). “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). “การพัฒนาตัวแบบองค์การ
แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). พระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

“องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21.” (ออนไลน์) 2549 เข้าถึงได้จาก <http://kromchol.rid.go.th/person/train/artical/learning01.htm>. เข้าถึงเมื่อ วันที่ 15 เมษายน 2550.

Earl-Lewis, Monique Tessiele. (2000). *A Framework for Developing a Culture of Learning in Organizations : A 360 Degree Feedback Model for Diagnosis and Intervention*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9955340.

- Ellerman, DP. (1999). "Global institutions : Transforming international development agencies into learning organizations". *Academy of Management Executive*. 13, February, 25 - 35.
- Kaiser, Sandra M. (2000). "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organization Learning." Dissertation for the Degree of Doctor of philosophy of the Louisiana State University.
- Marquardt, M. (1996). **Building the learning organization**. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M and Renolds A. (1994). **The global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- Marsick, V. and Watkins, K. (1994). "The Learning Organization : an Integrative Vision For HRD." *Human Resource Development Quarterly*. 3(4), 353 - 359.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- Ziegler, Mary Frances. (1995). **The Learning Organization : Awakening (Small Businesses, Organizational Change)**. [CD.ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413432.