

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กันยา สุวรรณแสง. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา, 2540.
- กัลยาณี คำแดง. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการ  
บัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กุลยา ตันติผลาชีวิน. การบริหารหอผู้ป่วย. กรุงเทพมหานคร : ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2539.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เรียนรู้วิถีสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
เดอะมาสเตอร์เวอร์บิล จำกัด, 2539.
- จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ. จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ศาสนา,  
2516.
- เจ้าเรียง วัลย์วัฒน์,เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร  
: บริษัท คู่แข่ง จำกัด(มหาชน) , 2540.
- จินตนา ยูนิพันธุ์ และคณะ. รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของพยาบาลไทย.  
กรุงเทพมหานคร : สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย, 2530.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิต  
ศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ชวินท์ ธีมมพันธ์กุล. Learning Organization (Workshop). สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : บริษัทบิลิเนส อินเทลลิเจนซ์แอนด์  
ครีเอทีวิตี จำกัด, 2540.
- ชวินท์ ธีมมพันธ์กุล. คู่มือฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บิลิเนส อินเทลลิ  
เจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี, 2541.
- ชุติมา เลิศกวีพร. การศึกษากิจกรรมการพัฒนาตนเอง ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- เชียรศรี วิวิศริ. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ ประสานมิตร, 2527
- เชียรศรี วิวิศริ. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). Learning Organization องค์การแห่งการเรียนรู้.  
**ไทยพาณิชย์เรียนรู้ 1** (มิถุนายน 2540) : 1-3.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจถดถอย.  
**ร่วมโพธิ์ 24** (พฤษภาคม 2541) : 16-20.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. **ร่วมโพธิ์ 24** (ตุลาคม 2541) : 16-20.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). เปิดวิสัยทัศน์การเรียนรู้ข้ามพรมแดน Learning Across Borders. **ร่วมโพธิ์ 13** (2540) : 8-11.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. **ร่วมโพธิ์ 24** (กรกฎาคม 2541) : 3-8.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. **ร่วมโพธิ์ 24** (ธันวาคม 2541) : 12-13.
- นันทพร โชติณัฐิต. การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- บุญใจ ศรีสถิตยนากร. การจัดการทางการแพทย์. ชลบุรี : ภาควิชาวิจัยประเมินผลและการบริหารทางการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2533.
- บุปผา อธิมณฑล. คู่มือการบริหารการพยาบาลแนวใหม่. มปท, 2537.
- ประคอง วรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2538.
- ประพันธ์ หาญว่าง. องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. ความสำคัญ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคณากรพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6(ธันวาคม 2537) : 23-27.
- พลุ เดชะรินทร์. ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 75**(มีนาคม 2541) : 23-46.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ศิริพร ชัมถลิจิต และทัศนีย์ นะแสง. วิจัยทางการแพทย์ : หลักการและกระบวนการ. สงขลา : เทมการพิมพ์, 2539.
- ยุพดี โสติดิพันธ์. การจัดองค์การทางการแพทย์. สงขลา : เทมการพิมพ์, 2539.

- โยธิน คินสนุทธ และคณะ. **จิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2533.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. **การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วรรณาด แสงจันทร์. **แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)**. ภาคนิพนธ์  
โครงการบัณฑิตศึกษากาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
2539.
- วรรณช เนตรพิศาลวินช. **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล  
รัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วิจิตร อวระกุล. **การฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- วิไลพร มณีพันธ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
กับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล  
ของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ  
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์. **แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**. **สู่บ้านใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน  
ข้าราชการพลเรือน, 2540.
- วีรวิฑู มาฆศิริรานนท์. **คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ T Q M**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กส  
เปอร์เนท จำกัด, 2541.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้:ที่มาและที่ไป**. **วารสารข้าราชการ 5**  
(กันยายน-ตุลาคม 2540) : 16-48.
- ศิริพร ตันติพูลวินัย. **การพัฒนาศักยภาพการบริหารการพยาบาลเพื่อคุณภาพการพยาบาล.  
รามธิบดีพยาบาลสาร1 (มกราคม-เมษายน 2538) : 79-87.**
- ศิริวรรณ โกมุติกานนท์. **การศึกษาสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีม  
ตามการรายงานของทีมสุขภาพ** **โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์  
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- สมจิตร พริยประภากุล. **การวิเคราะห์การบริหารทางการพยาบาล ตามแนวคิดการบริหาร  
เพื่อคุณภาพทั้งองค์กร : การศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาล  
ปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สมบัติ กุสุมาวลิ. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการพัฒนาทรัพยากรในองค์กรเพื่อการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ 80 ปีแห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540 : 1-42.

สมบุญ สาลยาชีวิน. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. เชียงใหม่ : ลานนาการพิมพ์, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : พรณกิจ, 2535.

✓ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และทัศนีย์ บุญเติม. การสอนแบบ Research Based Learning. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 6 (มกราคม-มิถุนายน 2537) :1-14.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุนทรี กุลนันทน์. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย.

ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.

สุนน อมรวุฒิวัฒน์. สมบัติพิเศษของการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2530.

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์. จิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

องอาจ วิพุทธศิริและคณะ. รายงานการศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่อง การพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อภันตรี รอดสุทธิ. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน). ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

อรุณี รุ่งอรุณรัตน์. บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.

- อัญชลี วิสิทธิ์วงศ์. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์  
โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยา  
นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2539.
- อารี พันธุ์มณี. จิตวิทยาการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เลิฟ แอน  
ลิฟเพรส จำกัด, 2540.
- อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. กระบวนการบริหารการพยาบาล. เชียงใหม่ : คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534.

## ภาษาอังกฤษ

- Ceppetelli, E.B. Building a learning organization beyond the wall. **Journal of Nursing Administration** 25 ( October 1995) : 56-60.
- Cowley, S. Professional development and change in a learning organization. **Journal of Advanced Nursing** 21( May 1995) : 965-74.
- Fisher, M.L. **Redesiging the nursing organization**. Washington : International thomson , 1996
- Cross, R. **The lifelong learner**. New York : Simon and Schuster, 1977.
- Marquardt,M., and Reynolds, A. **The global learning organization**. Newyork : IRWIN, 1994.
- ✓Pedler, M.,Burgoyne,J.,and Boydell,T. **The leaming company : A strategy for sustainable development**. Maidenead : McGraw-Hill, 1991.
- Schein, E. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics** Summer 10(1988) 10-28.
- ✓Senge, P.M. **The Fifth Discipline : The art and practice of the leaming organization**. New York :Doubleday, 1990.
- Senge, P.M.,Ross,R.B.,Smith,B.J.,Roberts, C.,and Kleiner,A. **The Fifth Discipline Fieldbook**. New York : Doubleday, 1994.
- Simson, R.L. Technology : nursing the system creating a true learning organization. **Nursing Organization** 27( April 1996) : 18,20.
- Smith, R.M. **Learn how to learn** . Chicago,III : Follet , 1982.
- Swieringa,J.,and Wierdsma,A. **Becoming a learning organization. Beyond the learning curve**. Cambridge : Addison-Wesley,1992.
- ✓Watkin, K. E., and Marsick, V. J. **Sculping the learning organization : Lesson in the art and science of the systemic change**. New York : Jossey- Based ,1993.
- ✓Wick,C.W., and Leon,I.S. **The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead**. Willington Delaware : McGraw –Hill,1993.
- Yamane , T. **Statistics : Introductory analysis**. Tokyo : Harper International, 1973.

David, B. Transformational leadership and organizational learning : Leaderactions that stimulate individual and group learning. **Dissertation Abstracts International** 58,3 (1997) : 0692.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญการสัมภาษณ์

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ดร. ศิริพร ตันติพูลวินัย	อธิการบดีวิทยาลัยมิชชั่น
ผศ.ดร. มณีวรรณ ฉัตรอุทัย	ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อาจารย์ ดร. สุเทพ เข้มแข็ง	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
อาจารย์ดร.ชนกพร จิตปัญญา	อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ดร. ยวดี เกตุสัมพันธ์	พยาบาลชำนาญการระดับ 8 โรงพยาบาลศิริราช
คุณวิศิษฐ์ ชูวงษ์	รองผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน
คุณเพ็ญจันทร์ แสนประสาน	ผู้ตรวจการด้านวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
คุณวีระวัฒน์ คนกาญจน์	ส่วนวิจัยและประเมินผล ทบวงมหาวิทยาลัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชาดิชาย ณ เชียงใหม่
- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบัณฑิตศึกษา  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ศศ.บ. รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
M.A. (Political Science) University of  
Wisconsin  
Ph.D(Political Science) University of  
Wisconsin
- การศึกษา
- การศึกษาหรือการฝึกอบรม
1. Seminar on Beyond Europe '92 and EC-ASEAN relation European institute of public administration, masstricht, Netherlands 8-19 october
  2. International workshop on new development paradigm organization for developrment, and international institute, Washington D.C., U.S.A. october 14-21 1993
  3. Citibank international fellow Kenan institute of private enterprise University of North Carolina., U.S.A. May-June 1994 and April-May 1995
2. ดร. วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย
- นักวิชาการสอบ สำนักงาน ก.พ.  
วทบ.(จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
ศศ.บ(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
M.S. (Applied Psychology)  
The University of Georgia, USA  
Ph.D.(Industrial&Organization  
Psychology)
- การศึกษา
- ผลงาน
1. เป็นกรรมการด้านเนื้อหาหลักสูตรวิชาจิตวิทยาบริการและชุดวิชาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
  2. ศึกษาวิจัยและสร้างแบบประเมินผู้บริหารในภาครัฐ
  3. สร้างและดำเนินการประเมินบุคคลด้วยวิธี Assessment centers
  4. เขียนคู่มือ หนังสือศึกษาวิจัยและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. บรรณาธิการวารสารจิตวิทยาฉบับพิเศษ จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ฉบับพิเศษ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

5. อดีตกรรมการบริหารสมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย(2537-254)

6. อาจารย์พิเศษระดับปริญญาโท และปริญญาเอกมหาวิทยาลัยต่างๆ

7. อาจารย์กำกับดูแลวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทและปริญญาเอกมหาวิทยาลัยต่างๆ

### 3. คุณวิศิษฐ์ ชูวงษ์

วุฒิการศึกษา

รองผู้จัดการฝ่ายอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ธนาคารไทยพาณิชย์ (จำกัด) มหาชน

ศิลปศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประสบการณ์

เขียนบทความลงวารสารสนับสนุนการเรียนรู้

ในธนาคาร ไทยพาณิชย์

เป็นวิทยากรด้านการพัฒนาบุคลากร

### 4. คุณเพ็ญจันทร์ แสนประสาน

การศึกษา

ผู้ตรวจการด้านวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

อนุปริญญาผดุงครรภ์และอนามัย

วิทยาลัยพยาบาล สภากาชาดไทย

พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารพยาบาล)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์

Mini MBA in Health คณะแพทยศาสตร์ จุฬา

ศึกษาดูงาน TQM : Texas USA ส.ค.พ.ย 2537

เลขานุการกรรมการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

เลขานุการโครงการนำร่อง TQM,ISO 9000

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

เลขานุการ โครงการนำร่อง ISO 9002

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

## 5. คุณทิวาพร(พงษ์มารุทัย) วรรณรัตน์

### การศึกษา

ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

วิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาพยาบาลและผดุงครรภ์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

MS in Health Service Administration,  
University of Evansville, Indiana, USA ปี ค.ศ.  
1988

Johnson & Johnson –WHARTON Fellows  
Program in Management for Nurse  
Executives, The Wharton School of  
Business, of Pennsylvania, USA.) ค.ศ. 1997

### ประสบการณ์ด้านวิชาการ

วิทยากรรับเชิญบรรยาย

การบริหารจัดการของฝ่ายการพยาบาล

การสร้างคุณภาพของบริการพยาบาล

การรับรองมาตรฐานการพยาบาล

การพยาบาลในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบันทึกการพยาบาล ,Work Redesign

การสร้างภาพลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ

ภาคผนวก ข  
จดหมายเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
และขอความร่วมมือในการวิจัย

ที่ ทม 0342/ 1123

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท  
กรุงเทพฯ 10330

๗๓ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขออนุญาตในการสัมภาษณ์

เรียน เลขาธิการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ภาครัฐ

เนื่องด้วยนางสาวบุบผา พวงมาลี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัย จึงใคร่ขออนุญาตสัมภาษณ์ ดร. วีรวัฒน์ ปันนิตามัย นักวิชาการสอบ 6 สำนักงาน ก.พ. ในหัวข้อเรื่อง “ความคิดเห็นความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ติดต่อขอทราบวัน เวลา และสถานที่ ที่จะทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประนอม รอดเกล้า

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดเกล้า)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนิสิต

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน ดร. วีรวัฒน์ ปันนิตามัย

ฝ่ายวิชาการ โทร. 2189800-1 โทรสาร 2189806

ที่ ทม 0342/1123

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท  
กรุงเทพฯ 10330

13 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานับพันศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เนื่องด้วยนางสาวบุบผา พวงมาลี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประนอม รอดคำดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนิสิต  
ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน ดร. ชลิตา ช. เชียงใหม่

ฝ่ายวิชาการ โทร. 2189800-1 โทรสาร 2189806



ที่ ทม 0342/ ๒๖๖

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ถนนพญาไท  
กรุงเทพฯ 10330

มกราคม 2543

เรื่อง ขอกความร่วมมือให้นิติศาสตร์ใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

เนื่องด้วย นางสาวบุบผา พวงมาลี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญใจ ศรี สถิตย่นรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความร่วมมือให้นิติศาสตร์ใช้เครื่องมือการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล จากพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 30 คน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ นางสาวบุบผา พวงมาลี ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ประนอม รอดคำดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนิสิต

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ที่ ทม 0342/10๖



คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ถนนพญาไท  
กรุงเทพฯ 10330

๑4 มกราคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วย นางสาวบุบผา พวงมาลี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญใจ ศรีสถิตย์นราฎร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ใคร่ขอความร่วมมือให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกลาง จำนวน 52 คน และเวชพยาบาล จำนวน 32 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้ นางสาวบุบผา พวงมาลี ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ดร.พรม รอดคำดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนิสิต

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

ภาคผนวก ค  
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

10 กุมภาพันธ์ 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วย ดิฉัน นางสาว บุษผา พวงมาลี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรวิชาการบริหารการพยาบาล โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามดังกล่าวตามความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อผลการวิจัยจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาฝ่ายการพยาบาลต่อไป ภายหลังจากตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนที่แผนกพยาบาล ภายใน 1 สัปดาห์ ดิฉันขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่ได้รับการเปิดเผยในที่ใดๆ นอกจากนี้จะนำเสนอข้อมูลในลักษณะภาพรวมของการวิจัย จึงไม่เกิดผลเสียต่อท่านแต่ประการใด

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

บุษผา พวงมาลี


(นางสาว บุษผา พวงมาลี)

\*.....\*

**แบบสอบถาม**

**เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล  
โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**

\*.....\*

 **คำชี้แจง** การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

 แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล แบ่งออกเป็น 5 ด้าน รวมทั้งหมด 111 ข้อ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) จำนวน 22 ข้อ
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) จำนวน 19 ข้อ
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) จำนวน 23 ข้อ
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) จำนวน 24 ข้อ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) จำนวน 23 ข้อ

โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอนโดยละเอียด และกรุณาตอบทุกข้อเพื่อจะได้นำคำตอบของท่านไปเป็นข้อมูลในการวิจัย

---




---

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**


---



---

 คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. อายุของท่าน..... ปี
2. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....	
3. ประสบการณ์ในการทำงานของท่าน.....ปี.....เดือน
4. ท่านปฏิบัติงานอยู่โรงพยาบาลในสังกัด
 

<input type="checkbox"/> ทบวงมหาวิทยาลัย
<input type="checkbox"/> กระทรวงสาธารณสุข
<input type="checkbox"/> กระทรวงกลาโหม
<input type="checkbox"/> สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
<input type="checkbox"/> กรุงเทพมหานคร
<input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน
 

<input type="checkbox"/> หัวหน้าพยาบาล	<input type="checkbox"/> รองหัวหน้าพยาบาล
<input type="checkbox"/> ผู้ตรวจการพยาบาล	<input type="checkbox"/> พยาบาลชำนาญการ
<input type="checkbox"/> หัวหน้าหอผู้ป่วย	<input type="checkbox"/> พยาบาลประจำการ
<input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....	
6. แผนกที่ท่านปฏิบัติงาน
 

<input type="checkbox"/> อายุรกรรม	<input type="checkbox"/> ศัลยกรรม
<input type="checkbox"/> สูตินรีเวชกรรม	<input type="checkbox"/> กุมารเวชกรรม
<input type="checkbox"/> ผู้ป่วยวิกฤต	<input type="checkbox"/> ผู้ป่วยนอก
<input type="checkbox"/> อุบัติเหตุฉุกเฉิน	<input type="checkbox"/> อื่นๆโปรดระบุ.....

---

ตอนที่ 2      แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของฝ่ายการพยาบาล

---

 คำชี้แจง

ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็น การสำรวจข้อมูลการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ขอได้โปรดพิจารณาว่าข้อความในข้อ 1-111 ว่าเป็นจริงในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เป็นจริงมากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยครั้งมาก ให้ 5 คะแนน
เป็นจริงมาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่ปรากฏจริงบ่อยๆครั้ง ให้ 4 คะแนน
เป็นจริงปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่ปรากฏจริงเป็นบางครั้ง ให้ 3 คะแนน
เป็นจริงน้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือเป็นกิจกรรมที่ปรากฏจริงนานๆครั้ง ให้ 2 คะแนน
ไม่เป็นจริงเลย	หมายถึง	ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเลย ให้ 1 คะแนน

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
1. ท่านกระตือรือร้น สนใจ และเฝ้ารอที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เช่น จาก วิทยู โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ตำรา คอมพิวเตอร์					
2. ตั้งแต่ปฏิบัติงานมา ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา					
3. ท่านสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และ ศึกษาจาก Internet					
4. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของท่านให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้					
5. ความรู้ที่ท่านใช้ในปัจจุบันเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
6. ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อความทันสมัยและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก					
7. ท่านได้นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน					
8. ท่านศึกษาค้นคว้าและติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านสาธารณสุขเป็นประจำ					
9. ภารกิจที่ท่านรับผิดชอบทำให้ท่านไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
10. ท่านมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายในชีวิตเป็นจริง					
11. การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาสนับสนุนให้ท่านได้เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน					



ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
12. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
13. ท่านอ่านและติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ					
14. ท่านใช้เวลาว่างเพื่อการศึกษาหรือสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ					
15. ท่านหลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ต้องใช้ความพยายามสูง					
16. ท่านได้เข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา การอภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่					
17. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาตนเอง					
18. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเนื่อง หรือฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือดูงานทั้งในและนอกสถานที่					
19. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ท่านนำวิทยาการใหม่ๆทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน					
20. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีระบบสนับสนุนการศึกษาต่อเนื่องของบุคลากรทุกคน					
21. ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ หรือ จากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน					
22. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น คู่มือทางการพยาบาล, มาตรฐานการพยาบาล, เอกสารและตำราทางการพยาบาล					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
23. ท่านคิดพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ					
24. ท่านคิดพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
25. ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมรอบตัวอยู่เสมอ					
26. ท่านได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆอยู่เสมอ					
27. ท่านสามารถทำการแก้ปัญหาและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง.					
28. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า					
29. ท่านสามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม					
30. ท่านปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
31. ท่านพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ๆเข้ามาในชีวิต					
32. โดยทั่วไปท่านได้มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
33. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น					
34. ท่านได้ฝึกทักษะ การคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
35. ท่านสามารถปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน					
36. ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารและปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อร่วมปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
37. โดยทั่วไปท่านจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก					
38. ท่านฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ					
39. ท่านได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์					
40. ท่านมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด					
41. การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของหน่วยงาน					
42. ท่านปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
43. ท่านแลกเปลี่ยนภาพอนาคต(วิสัยทัศน์) ของตนเองกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ					
44. ท่านพัฒนาภาพอนาคต(วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับภาพอนาคต(วิสัยทัศน์)รวมของหน่วยงานและองค์กร					
45. ท่านรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต					
46. ท่านและเพื่อนร่วมงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
47. ท่านและเพื่อนร่วมงานได้สร้างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้หน่วยงาน ประสบผลสำเร็จ					
48. ท่านและผู้บังคับบัญชาได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน					
49. ท่านสามารถปรับแนวคิดของท่านให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร					
50. ท่านได้พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน					
51. ท่านได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน					
52. ท่านสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน					
53. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นวางแผน และแก้ไขปัญหาในหน่วยงานร่วมกัน					
54. บรรยากาศการประชุมของหน่วยงานมีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง					
55. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ					
56. บุคลากรในหน่วยงานได้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
57.โอกาสการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานค่อนข้างน้อย					
58.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง					
59.ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับหน่วยงานของท่าน					
60.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ท่านและเพื่อนร่วมงานได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
61.ท่านและเพื่อนร่วมงานไม่ทราบวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง					
62. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการลอนงาน ผีงาน และเนะนังงาน					
63.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของโรงพยาบาล					
64.ท่านไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน					
65.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือทางการพยาบาล ก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
66.หน่วยงานของท่านสามารถรวมพลังแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกัน.					
67. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
68.ฝ่ายการพยาบาลได้มีระบบสนับสนุนให้ท่านมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในหน่วยงาน					
69.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน บุคลากรมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
70.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย , Pre-Post conference ,case study, Grand round , จดหมายข่าว					
71.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มักจะนำเอาความรู้ที่ได้เรียนมาด้วยกันมาทดลองปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป					
72.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรนำประเด็นความรู้ใหม่ๆมาช่วยอภิปรายกัน					
73.ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านและเพื่อนร่วมงานวางแผนการทำงานของท่านด้วยตนเองมากกว่าคอยสั่งการ					
74.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน จัดเวลาให้มีการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน.					
75.ในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน เมื่อมีการสัมมนา ฝึกอบรม จะมีผู้บริหารร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง					
76.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีรูปแบบการบริหารโดยมี on the job training					
77.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน					
78.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ จะทำงานแบบต่างคนต่างทำ มากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
79.บุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม					
80.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการนำวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็นจริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
81.ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลื่อง ผู้สอนแนะ แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
82.ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การ เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน					
83.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีการวางแผนการ พยายามร่วมกับหน่วยงานอื่น					
84.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการสำรวจความ ต้องการของผู้รับบริการ และนำผลที่ได้มาจัด บริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ					
85.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน บุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ					
86.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการศึกษาวิธีการ ปฏิบัติการพยาบาลใหม่ๆ โดยให้บุคลากรมีการ ระดมความคิดร่วมกัน					
87.หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่มีการแบ่งพรรคแบ่ง พวกในการทำงาน					
88.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนและจัด กิจกรรมส่งเสริมวิชาการ (เช่นจัดประชุมวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการ					
89.การแก้ปัญหาในการทำงานท่านสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจน					
90.ท่านใช้ความสำเร็จและความล้มเหลวของ บุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของท่าน					
91.บุคลากรในหน่วยงาน ใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็น แนวทางในการตัดสินใจและและคิดริเริ่มสร้าง สรรค์โครงการใหม่ๆ					

ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็น จริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
92.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มักจะนำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					
93.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและมีการตรวจสอบซ้ำ					
94.บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน					
95. ท่านสามารถมองเห็นปัญหาในการทำงาน เชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ					
96. เมื่อท่านกระทำสิ่งใดท่านจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต					
97.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือก ปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนา					
98.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน บุคลากรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
99. ในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน บุคลากรต่างคนต่างทำงานไม่มีความเกี่ยวข้อง					
100.บุคลากรในหน่วยงาน มีการตัดสินใจโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล					
101.บุคลากรในหน่วยงาน ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก					
102.หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น					



ข้อความ	เป็นจริง				ไม่เป็น จริงเลย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	
103.การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ท่านจะพิจารณาถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีตด้วย					
104. ท่านจะไม่เลือกวิธีที่ง่ายในการแก้ปัญหา เพราะอาจหมายถึงการกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า					
105. ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
106. องค์กรของท่านมีระบบทำงานที่ยืดเป้าหมาย องค์กรโดยรวมไม่แบ่งแยกแผนก					
107. ท่านสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้ได้					
108. หน่วยงานจัดให้มีระบบที่ช่วยในการสะสมความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น คู่มือ มาตรฐานการพยาบาล คอมพิวเตอร์					
109. ท่านคิดหาทางกำหนดโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร					
110. การปฏิบัติงานของท่าน มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย					
111. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญ					

ภาคผนวก ง  
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สูตรที่ใช้ในการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

ใช้สูตร ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

(ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

$\alpha$  = สัมประสิทธิ์แห่งความเที่ยง

$n$  = จำนวนข้อคำถาม

$Si^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$St^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมในแบบสอบถามทั้งหมด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย (Mean) (ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ยหรือมัชฌิมเลขคณิต

$\sum X$  คือ ผลรวมของคะแนนทั้ง  $N$  จำนวน (ของตัวอย่างประชากร)

$N$  คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร (ประคอง กรรณสูตร, 2538)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  คือ ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัว

$\sum X^2$  คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมดแต่ละตัวยกกำลังสอง

$N$  คือ จำนวนข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์และตัวอย่างบทสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขต กรุงเทพมหานคร

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

### เนื้อหาของการสัมภาษณ์

เนื้อหาการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ในด้าน การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

### แนวทางการสัมภาษณ์

1. องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะอย่างไร
2. พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นบุคคลที่รอบรู้
  - 2.1 บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ได้อย่างไร
  - 2.2 องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้อย่างไร
3. พฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึง การมีแบบแผนความคิด (Mental models) คืออย่างไร
  - 3.1 พฤติกรรมอะไรที่แสดงว่าบุคลากรมีการปรับความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
  - 3.2 เทคนิคอะไรที่จะทำให้บุคลากรมีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
4. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร คืออย่างไร
  - 4.1 วิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวทำอย่างไร
  - 4.2 องค์กรจะทำอย่างไรให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
5. หน่วยงานสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างไร
  - 5.1 ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
  - 5.2 บทบาทผู้บริหารจะทำอย่างไรที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
6. พฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงการคิดอย่างเป็นระบบ
  - 6.1 การคิดอย่างเป็นระบบเป็นอย่างไร
  - 6.2 กิจกรรมใดที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ

## เนื้อหาการสัมภาษณ์

### สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ถาม : องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะอย่างไร

ตอบ : องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถมองได้ 2 ระดับในแนวกว้าง คือการที่องค์กรสามารถปรับตัวรับกับเงื่อนไขใหม่ๆหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆได้ เช่น สร้างสินค้าใหม่ๆออกมาขายได้ สามารถรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ปรับตัวได้ สามารถตอบสนองปัญหาของสังคมได้ เป็นการมองในแนวกว้าง เป็นภาพรวมองค์กร

ในระดับเล็กลงมาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้สามารถคิดอะไรร่วมกันใหม่ๆได้ ช่วยกันแก้ปัญหาได้ มีความสามารถปรับเปลี่ยนการทำงาน ริเริ่มอะไรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเป็นผลดี ยอมรับทั่วกัน การมองในสองระดับจำเป็นต้องแยกให้ชัดเจน ระหว่างการเรียนรู้ของพนักงานกับการเรียนรู้ของหน่วยงานไม่เหมือนกัน ในบางกรณีบางหน่วยงานมีพนักงานจำนวนไม่น้อยมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆด้วยตนเอง เรียนรู้ร่วมกันบ้างอยู่เรื่อยๆ เป็นคนเก่งในหน่วยงาน แต่หน่วยงานที่เขาอยู่กับไม่ค่อยเรียนรู้อะไรเปลี่ยนแปลงอะไร มีระเบียบแบบแผนที่คร่ำครึ คนเก่งอยู่ภายใต้ระเบียบที่คร่ำครึ ทำให้หาทางออกกันคนละทางลองทางอยู่ไปวันๆ แต่บางองค์กรมีการเรียนรู้เร็ว ปรับตัวได้เร็ว ปรับระเบียบเร็ว ปรับท่าทีการทำงานเร็ว ทำให้คนในองค์กรได้เรียนรู้และปรับได้เร็ว

ถาม : พฤติกรรมการปฏิบัติอย่างไรที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงความเป็นบุคคลที่รอบรู้

ตอบ : บุคลากรในองค์กรจะต้องมีทักษะที่ได้รับการปลูกฝังที่ถูกต้องต่อการปรับตัวต่อการแสวงหาความรู้ มีทักษะต่อการกระทำ มีความรู้ นำการกระทำ มีความรู้ นำการตัดสินใจ มีความรู้ที่ดี เชื่อถือได้ เป็นสากล บุคคลต้องมีทักษะ มีเครื่องมือเข้าหาความรู้ รู้ว่าจะแสวงหาความรู้จากที่ไหน รู้วิธีการในการประมวลความรู้ ถ้ามี 2 อย่างคือ มีทักษะที่ถูกต้องต่อความรู้ การใช้ความรู้ และมีทักษะที่ดีต่อการเข้าหาความรู้และประมวลความรู้ จะทำให้เขามีศักยภาพที่ดีในการเป็นผู้รอบรู้ตลอดเวลา

ถาม : องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้อย่างไร

ตอบ : สามารถมองได้ 2 ระดับ ในระดับองค์กรต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อและส่งเสริมการแสวงหาความรู้ ไม่ได้หมายถึง การจัดสถานที่ให้ มีหนังสือ คอมพิวเตอร์ Internet เท่านั้น แต่หมายถึงมีกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมให้คนแสวงหาความรู้ เช่น ใครไปแสวงหาความรู้ มีเงินส่งเสริมค่าวิชาให้ ใครคิดอะไรใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆได้ มีการชมเชย ให้รางวัล มีทุนการศึกษาให้ จัดสัมมนา จัดคนภายนอกมาพูดให้ฟัง เป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำ นอกจากนี้องค์กรต้อง

เลือกวิเคราะห์ว่าคนในกลุ่มใดควรส่งเสริมมากกว่ากลุ่มใด แล้วหาวิธีการส่งเสริมให้คนกลุ่มนั้นได้เรียนรู้และปรับตัวได้ดีขึ้น หัวใจสำคัญคือทำอย่างไรให้คนมีทัศนคติที่ติดต่อกับการทำงานที่ถูกต้องทำงานได้ผล มีความรู้ที่ตรงรับการทำงาน พยายามทำตัวเองให้ทันสมัย มีความรู้ทันเหตุการณ์ เพื่อให้ทำงานได้ผลดีตลอดเวลา

ถาม : พฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึง การมีแบบแผนความคิดคืออย่างไร

ตอบ : การที่พนักงานหมั่นทบทวน ติดตาม ประเมินผลสิ่งที่ตัวเองทำอยู่เสมอเป็นประจำว่าสิ่งที่ทำไปแล้วถูกหรือไม่ ทบทวน assumption ที่ทำยังถูกอยู่หรือไม่ ความคิด ความอ่านดีหรือไม่ ทบทวนภารกิจหน่วยงาน เปลี่ยนแปลงระบบงาน มีการตรวจสอบลูกค้าบ่อยไหม ถ้าทำจริงแสดงว่ามีการปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดตลอดเวลา

ถาม : เทคนิคอะไรที่จะทำให้บุคลากรมีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ตอบ : หัดให้วิพากษ์ วิจารณ์ตนเอง การสร้างอุปนิสัยให้ไม่ยอมอยู่สบายๆ อยากทำอะไรใหม่ๆอยู่เรื่อยๆ คิดอะไรใหม่ๆไม่ชอบอยู่นิ่งทางความคิด ถามอะไรใหม่ๆ ถามคำถามใหม่แปลกๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กๆ สอนให้รู้จักคิด ถ้าเป็นในเรื่องของกลุ่ม เช่น Group thinking ,Group Dicussion จัดมีการจัดประชุมร่วมกัน คุยกันทุกเช้า ทุกอาทิตย์ ทบทวนเสมอๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ การปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงาน

ถาม : การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรทำอย่างไร

ตอบ : การหมั่นพูดคุย พบปะแลกเปลี่ยน การคิดไปถึงอนาคต หมั่นทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานดีหรือไม่ ทำไปเพื่ออะไร อยากเห็นอะไรเกิดขึ้น ถ้ามีอยู่บ่อยๆ แสดงถึงพฤติกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ถาม : วิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวทำอย่างไร

ตอบ : วิสัยทัศน์เป็นพรสวรรค์สร้างติดตัวมาและเป็นพรแสวง บางคนไม่มีวิสัยทัศน์ต้องหัดให้พบคนมากๆ ให้รู้เห็นสิ่งต่างๆมากๆ ให้เห็นว่าเป็นพยาบาล เราทำอย่างนี้ คนอื่นเขาทำกันอย่างไร ผู้ป่วยคาดหวังอะไรให้อ่านหนังสือมากๆ เขาจะมีความคิดไปข้างหน้าได้กว้างขึ้น

ถาม : องค์กรจะทำอย่างไรให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ตอบ : องค์กรต้องเปิดโอกาสจัดเวทีให้คนมีการคุยกัน ทบทวน กำหนดแผนร่วมกันทำงานร่วมกันบ่อยๆครั้ง องค์กรต้องมีกลไกรองรับ ไม่พูดลอยๆ มีกลุ่มทำงาน มีการมอบหมายงาน และนำแผนที่เขียนไว้ไปปฏิบัติจริงจัง เป็นการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร ทุกวันนี้วิสัยทัศน์ในระบบราชการไม่เกิดผล เพราะองค์กรมีการบริหารแบบราชการทุกอย่างจะช้า ติดขัด ผู้บริหารไม่เคลื่อนไหว ขึ้นตอนมาก การสื่อสารไม่เปิดเผย ไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลบิดเบือน ดังนั้นองค์กรต้องทำหลายอย่างถ้าจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ถาม : หน่วยงานสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างไร

ตอบ : จัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มเดียวกัน และกลุ่มข้ามแผนก

ถาม : ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ตอบ : ปัจจัยลักษณะงานและการสร้างกลุ่มศึกษาปัญหาทางาน ดูแลปัญหาหน่วยงานร่วมกัน คิดตั้งโจทย์ปรับปรุงงานร่วมกัน

ถาม : บทบาทผู้บริหารจะทำอย่างไรที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

ตอบ : หน่วยงานต้องหาประเด็น หาเรื่องที่ทุกคนเกี่ยวข้อง เดือดร้อน หรือได้ประโยชน์ร่วมกัน มาระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหาร่วมกัน เช่น กิจกรรม QC ทำแล้วมาเสนอผลงาน ประกวดผลงานกัน นอกจากนี้เปิดให้มีการสื่อสารหากันโดยตรง เช่น มีระบบ Intranet เป็น network ที่เรียนรู้ร่วมกันได้ดี หรือมีกล่องรับความคิดเห็น ชมรมปรับปรุงงาน เป็นต้น

ถาม : พฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรในหน่วยงานแสดงถึงการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : การที่คนมองเรื่องต่างๆ มองสิ่งต่างๆเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ไม่แยกเป็นส่วนๆ เช่นการมองผู้ป่วย เชื่อมโยงถึงครอบครัว เศรษฐกิจ การศึกษา พิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขาที่ทำให้เขาป่วย ไม่ใช่มองว่าเขาป่วยเพราะยีนไม่ดี แต่มีปัจจัยอื่นเกี่ยวข้องที่ทำให้เขาไม่สบาย

ถาม : กิจกรรมใดที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : การวิเคราะห์ปัญหาหน่วยงานร่วมกัน การประเมินสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมต่างๆ จะทำให้มองเห็นอย่างเป็นระบบ มองพ้นจากหน่วยงานตนเอง หน้าที่ตนเอง กิจกรรมที่ทำงานร่วมกับหลายๆฝ่าย การทำงานร่วมกับชุมชนข้างเคียง ก็เป็นการส่งเสริมให้คิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบต้องปลูกฝังมาตั้งแต่เรียนหนังสือ เป็นทักษะให้คิดอย่างเชื่อมโยง ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดอย่างเป็นระบบ คือ คนๆนั้นจะมีนิสัยนึกถึงผู้อื่น ห่วงใยผู้อื่น คิดถึงผู้อื่นเสมอ เขาจะคิดว่าคนที่ทำงานต่อจากเขาจะทำงานอย่างไรที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น คิดถึงผู้อื่นเป็นที่ตั้ง ในหน่วยงานทั่วไปที่มีปัญหา เพราะทำงานฝ่ายใครฝ่ายมัน ทั้งบริษัทคิดเฉพาะฝ่ายใครฝ่ายมัน ไม่ได้มองในภาพรวม คิดแบบแยกส่วน การคิดเป็นระบบจะต้องมองในภาพรวม มองประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง



## สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ถาม : องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเช่นใด

ตอบ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีเครื่องมือนัด เนื่องจากการเรียนรู้ไม่มีขอบเขตจำกัด ไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีตัวเปรียบเทียบระหว่างที่ว่าการเรียนรู้ที่ดีที่สุด กับองค์กรที่กำลังเรียนรู้ องค์กรที่เรียนรู้ดีที่สุดไม่มี การเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ไปเรื่อยๆ การศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องหยาบคุณลักษณะเฉพาะแต่ละเรื่องมาศึกษา ไม่ควรไปหยาบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษา ไม่ถูกต้อง ต้องศึกษาในเชิงทัศนคติ ที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ศึกษาความเป็น personal mastery ก็สำรวจว่าคนในองค์กรมีความสนใจในการเรียนรู้ในระดับใด เป็นทัศนคติ ไม่ใช่สิ่งทีบอกว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยอดเยี่ยมที่สุด เพราะการเรียนรู้วิ่งหนีเราไปเรื่อยๆไม่หยุดนิ่ง

ถาม : การวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้วัดออกมาเป็นพฤติกรรมได้หรือไม่

ตอบ : ยากมาก ต้องทำออกมาเป็น Bar , code ต้องอธิบายพฤติกรรมให้ได้ครบ ต้องใช้ตำราอีกมาก ไม่มีตำราสนับสนุน ไม่แนะนำให้ทำ ควรทำในแง่สำรวจทัศนคติคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน และการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ต้องทำในลักษณะสำรวจความคิดเห็น เพราะผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีตัวเปรียบเทียบ การเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดบอกได้เพียง ทัศนคติของเขาเท่านั้น

ถาม : สามารถเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลแต่ละแห่งได้หรือไม่

ตอบ : ทุกองค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว แต่มีระดับต่างกัน ไม่ใช่ องค์กรไหนประกาศตัวแล้วก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่องค์กรที่อยู่เฉยไม่ได้ประกาศตัวก็ไม่ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีในทุกองค์กร อยู่ที่ว่ามีอยู่ในระดับใด ต้องวัดจากทัศนคติคนในหน่วยงานนั้น

ถาม : เราจะประเมินว่าองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างไร

ตอบ : ต้องศึกษาทัศนคติของบุคลากรมองว่าหน่วยงานมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด แต่ไม่ใช่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าศึกษาด้าน Personal mastery ก็ต้องถามว่าในรอบปีที่ผ่านมาได้เรียนรู้อะไรใหม่บ้าง หน่วยงานเปิดโอกาสให้อบรม พัฒนาในระดับใด มีโอกาสศึกษาต่อ ประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้บ่อยครั้งแค่ไหน

ถาม : องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Maquardt และSenge ต่างกันตรงไหน

ตอบ : Senge เน้นการคิดอย่างเป็นระบบของคนในองค์กร องค์กรต้องเรียนรู้เรื่องทั่วไปแล้วผูกเป็นระบบส่วนของ Maquardt เน้นการเรียนรู้ทั่วไปเป็นกลุ่ม ทีม เน้นโอกาสในการเรียนรู้ บรรยายภาคองค์กร โครงสร้างองค์กร การกระจายอำนาจในองค์กร

ถาม : การคิดเป็นระบบเป็นอย่างไร

ตอบ : เมื่อมีเหตุการณ์ เกิดขึ้นให้มองผลที่ตามมาและมองย้อนกลับไป องค์กรแห่งการ เรียนรู้ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดีเพียงพอ ที่เราคิดไม่เป็นเพราะเราขาดข้อมูล เมื่อคนขาด ข้อมูลก็ไม่สามารถตอบปรากฏการณ์ได้ องค์กรในปัจจุบันคนในองค์กรทำงานในตำแหน่งของตน ให้ดีที่สุดไม่เพียงพอ จะต้องทำเพื่อการแสวงหา จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าเดิม เพื่อปรับตัวให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ถาม : จะทำอย่างไรให้คนมี การคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : การคิดอย่างเป็นระบบ ให้ตั้งคำถาม Why ถามไป 7 ครั้ง ในงานประจำวันมีคน ประสาทใช้ความรู้สึก ใช้การเดาในการตัดสินใจ เนื่องจากไม่มีข้อมูล ถ้าคนในองค์กรมีการคิดอย่าง เป็นระบบ จะช่วยให้องค์กรไม่เดินผิดทาง มีเหตุมีผลในตัวเอง องค์กรตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล

ถาม : การมีแบบแผนความคิดคืออย่างไร

ตอบ : ทุกคนมี Mental model ของตนเอง แต่ปัญหาที่มาว่า Mental model เป็นสนิม หรือไม่ และMental model นั้นสนับสนุนองค์กรหรือไม่ และ Mental modelขององค์กรเป็นอย่างไร การที่คนมี Personal mastery ทำให้ Change mental models เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ๆที่ องค์กรต้องการ การจะเกิดได้ จะต้องมีการ system thinking เมื่อรู้แล้วก็ต้องเรียนรู้ร่วมกัน เพราะคน เราไม่สามารถอยู่คนเดียวได้

ถาม : กิจกรรมที่สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : การตั้งคำถามและกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหลาย การตั้งคำถามให้ถามไป 7 ครั้ง ถ้าตอบได้ แสดงว่าเขามีข้อมูล ได้ทบทวนมาพอสมควร ถ้าตอบไม่ได้แสดงว่า ไม่ได้ใช้ข้อมูล ใช้ประสบการณ์ เริ่มไม่รู้ว่าสิ่งที่ทำคืออะไร

กิจกรรม QC เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ร่วมกัน ให้มาวินิจฉัย समस्याฐาน คิดเป็น เชิงเหตุผล เป็นการระดมสมอง ไม่ใช่ข้อมูลข้อเท็จจริง ไม่มีข้อมูล สถิติ หรือ Check sheet การ ระดมสมองไม่ใช่เหตุผลหลัก เป็นการเสนอทางเลือกต่างๆ

ถาม : ทำอย่างไรข้อมูลจึงจะกระจายทั่วทั้งองค์กร

ตอบ : Marquardt บอกว่าในองค์กรต้องมีการจัดการกับความรู้ มีวิธีการ เทคโนโลยี ในปัจจุบันองค์กรเก็บข้อมูลไว้อย่างไร เก็บไว้กับคน เอกสาร คู่มือ ตำรา หรือComputer ถ้าคนอื่น ต้องการรู้เขาจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ถ้าความรู้อยู่ที่คน เมื่อคนจากไป ความรู้จะหายไปด้วยความยากง่ายในการเข้าถึงข้อมูลโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล วิธีการเข้าถึงข้อมูล การใช้เทคโนโลยี ช่วยสนับสนุนจะทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ดีและช่วยให้การเรียนรู้ดีขึ้น นอกจากนี้ขั้นตอนในการเข้า ถึงข้อมูล ระบบการสื่อสารเป็นอย่างไร โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีการกระจายอำนาจใหม่ ระบบความสัมพันธ์ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระเบียบปฏิบัติทั้งหลาย

### สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ถาม : องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะอย่างไร

ตอบ : การเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี ทำให้รูปแบบองค์กรเดิม จำเป็นต้องออกนอกระบบ ต้องพัฒนา ต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นระบบเปิด ไม่ยึดติดรูปแบบ ซึ่งน่าจะเกิดมาพร้อมยุคสมัย TQM เป็นปรัชญาสนับสนุนการใช้ TQM ซึ่งต้องการให้คนมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

ถาม : ตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรวัดจากอะไร

ตอบ : ควรวัดการรับรู้ของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ควรสำรวจดูพฤติกรรมของพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วยเปรียบเทียบกัน ถ้าไปเปรียบเทียบในแต่ละสังกัดจะไม่มีประโยชน์เท่าใด เนื่องจากในแต่ละองค์กรมีการเรียนรู้ไม่เท่ากัน ไม่ควรไปเปรียบเทียบ ควรศึกษาในองค์กรเดียวแล้วทำการศึกษาระบบเชิงลึก

ถาม : การคิดอย่างเป็นระบบเป็นอย่างไร

ตอบ : การคิดอย่างเป็นระบบ ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นการสอนให้คนคิดอย่างมีวิจารณญาณ หรือ โยนิโสมนัสสิการ ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ถาม : ทำอย่างไรคนในองค์กรจะมีความเป็น Personal mastery

ตอบ : ในการทำงานคนในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ต้องสร้างภาวะกดดันในการทำงานเล็กน้อย เพื่อไปให้ถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ถาม : ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมี Mental model

ตอบ : ทุกคนมี Mental model แต่ Mental model ของตนเองเต่าล้านปีหรือไม่ เราต้องเปลี่ยนแปลง Mental model ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องคิดเป็น ต้องทบทวนวิสัยทัศน์ตนเอง ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากภายใน มองความเป็นจริง รู้จักความเป็นจริงและเปิดใจกว้าง

ถาม : ทำอย่างไรทำให้บุคลากรในหน่วยงานจะมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตอบ : วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายของตนเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องทบทวนดูว่าปัจจุบันวิสัยทัศน์ของเราสัมพันธ์กับผู้อื่นและสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ ต้องกระจายวิสัยทัศน์ของเราไปยังผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ขณะเดียวกัน วิสัยทัศน์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

ถาม : ทำอย่างไรให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ตอบ : ต้องให้มีการคิดและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันก่อน การแก้ปัญหาจะไปในแนวทางเดียวกัน

#### สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4

ถาม : การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลทำอย่างไร

ตอบ : การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารต้องมุ่งมั่น ต้องรู้ และเข้าใจในประโยชน์ของการเรียนรู้ในองค์กร ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถพึ่งผู้บริหารเพียงคนเดียว ต้องเกิดจากความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในต่างประเทศเกิดไม่ยาก เนื่องจากการแข่งขันสูง แต่ในประเทศไทย ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติอยู่อย่างสบายๆ ปฏิบัติแบบเดิมๆ ค่อยๆค่อยๆกับการประนีประนอม ทำให้หย่อนคุณภาพงาน การจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้ความพยายามสูง

สำหรับองค์กรพยาบาล เกิดไม่ยาก เนื่องจากในองค์กรพยาบาล พยาบาลไม่ค่อยมีทางเลือกมากนัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการแพทย์ ความก้าวหน้าของเครื่องมือทางการแพทย์ การคิดคำนวณประสิทธิภาพของงาน ทำให้พยาบาลต้องเรียนรู้และตามให้ทัน การเรียนรู้ทาง Technical skill ไม่มีปัญหา แต่พยาบาลไม่ค่อยเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพในการเป็นวิชาชีพ ไม่กล้าแสดงออก ทำให้ดูถูกตนเอง

ถาม : เราจะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรอย่างไร

ตอบ : ผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้การสนับสนุนละมุ่งมั่นอย่างจริงจัง การเรียนรู้ร่วมกัน อีกวิธีหนึ่งคือ การทำงานเป็นทีม แต่พยาบาลทำงานเป็นทีมไม่ค่อยเก่ง เนื่องจากวิชาชีพพยาบาล มีแต่ผู้หญิงเป็นส่วนใหญ่ บรรยากาศจึงมีลักษณะ อิจฉาดาร้อน ไม่ค่อยใจกว้าง เปิดใจ ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีวิสัยทัศน์

ถาม : มีวิธีการอย่างไรจะกระตุ้นให้พยาบาลในหน่วยงานเรียนรู้อยู่เสมอ

ตอบ : ถ้าในเรื่องเกี่ยวกับการบริการสุขภาพ จำเป็นต้องบังคับให้เรียนรู้ ให้การอบรม เพื่อคุณภาพบริการ แต่ถ้าเป็นเรื่องทั่วไป เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ ขณะเดียวกันองค์กรต้องให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

ถาม : การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรทำอย่างไร

ตอบ : องค์กรต้องมีหลักปฏิบัติไว้เลย และผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้ร่วมกันด้วย ในอนาคตองค์กรกำลังจัดโครงการ Employee suggestion พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ส่งไปยังผู้บริหารโดยตรง และมีคณะกรรมการพิจารณา เพื่อประกาศออกมาเป็นหลักปฏิบัติต่อไป

ถาม : มีวิธีการอย่างไรทำให้คนในองค์กรมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอบ : ต้องสอนให้เขาเห็นว่าคนในองค์กรทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด ไม่มีใครสามารถทำงานให้เกิดคุณภาพได้เพียงคนเดียว ทุกคนเป็นลูกค้าของกันและกัน ทุกครั้งที่มีการส่งมอบสินค้าคือคุณภาพบริการ

### ประวัติผู้วิจัย

นางสาวบุบผา พวงมาลี เกิดวันที่ 29 กันยายน 2504 ที่อำเภอวิเศษไชยชาญ จังหวัดอ่างทอง สำเร็จการศึกษา ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์บัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลสหประชาชาติไทย ในปีการศึกษา 2527 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2541 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พยาบาลประจำการ ตึกกุมภภพษ์บริพัตร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

