

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง การพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ จากตำรา เอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. โรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4

- 1.1 ขนาดและโครงสร้างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4
- 1.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการสาธารณสุข ที่ 4
- 1.3 ลักษณะของกลุ่มการพยาบาล
- 1.4 โครงสร้างกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน
- 1.5 การบริหารงานกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน
- 1.6 การพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

- 2.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.5 บริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย
- 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การพัฒนาตนเอง

- 3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง
- 3.2 แนวคิดการพัฒนาตนเอง
- 3.3 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
- 3.4 กระบวนการพัฒนาตนเอง
- 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความสัมพันธ์ในการพัฒนาตนเองของพยาบาล

วิชาชีพกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Avolio, Bass & Jung, 1999)
- 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขอ

หัวหน้าหอผู้ป่วยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



1. โรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4

1.1 ขนาดและโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารของโรงพยาบาลชุมชนขึ้นใหม่จากเดิม 3 กลุ่มภารกิจเป็น 6 กลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานเทคนิค กลุ่มงานเวชศาสตร์ครอบครัวและชุมชน กลุ่มงานเทคนิคบริการทางการแพทย์ กลุ่มงานเภสัชกรรมและคุ้มครองผู้บริโภค และกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 4 เป็นสถานบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขระดับอำเภอเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ให้บริการครอบคลุมทั้งด้านการรักษาโรค การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน และการฟื้นฟูสภาพ มีเตียงรับผู้ป่วยไว้ทำการรักษาเป็นผู้ป่วยในโรงพยาบาลตั้งแต่ 10-120 เตียง ไม่เกิน 150 เตียงโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก 10 – 30 เตียง โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง 60 เตียง และโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ 90 – 150 เตียง โรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 มีจำนวนทั้งหมด 35 โรงพยาบาล ในพื้นที่จังหวัด นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี โดยมี โรงพยาบาลขนาด 10 เตียง จำนวน 1 แห่ง 30 เตียงจำนวน 12 แห่ง 60 เตียงจำนวน 19 แห่ง 90 เตียงจำนวน 2 แห่ง และ 120 เตียงจำนวน 1 แห่ง (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย 2553)

1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชนมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก 4 ประการ คือ ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน บริการด้านการวิชาการ การดำเนินงานการสาธารณสุขมูลฐาน และการพัฒนาชนบท (กระทรวงสาธารณสุข 2542)

1.2.1 หน้าที่ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน คือ

1) ให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพ ประกอบด้วย การให้บริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานให้ภูมิคุ้มกันโรค งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานสุขภาพจิต งานทันตสาธารณสุข และงานเภสัชกรรมชุมชน

2) ให้บริการด้านการควบคุมและป้องกันโรค ประกอบด้วย การให้บริการงานสุขาภิบาลทั่วไป งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรคและงานเฝ้าระวังโรค เป็นต้น

3) ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ประกอบด้วย การบริการรักษาพยาบาลทั่วไป งานรักษาพยาบาลในหน่วยงานสาธารณสุขเคลื่อนที่ งาน

รักษาพยาบาลทางวิทย์ งานชันสูตรสาธารณสุข งานเภสัชกรรม งานการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือด งานทันตกรรมบำบัด และงานกายภาพบำบัด เป็นต้น

4) ให้บริการตามระบบการรับ - ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจรักษาต่อ โดยจัดดำเนินการสำหรับผู้รับบริการทุกประเภท

1.2.2 หน้าที่ดำเนินการด้านวิชาการ โดยมีกิจกรรมคือ

1) ให้การฝึกอบรมและสนับสนุนด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุข แก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่เป็นบุคลากรภายในโรงพยาบาลและหน่วยงานอื่น ๆ นักศึกษาหลักสูตรด้านสาธารณสุข รวมถึงอาสาสมัครและประชาชนทั่วไป

2) ดำเนินการนิเทศงานด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับรองหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) ดำเนินการศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์และสาธารณสุข

4) ให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข แก่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 หน้าที่การดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท

1) ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐาน ในเขตตำบลที่ตั้งของโรงพยาบาล

2) ให้การสนับสนุนการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานในเขตอำเภอ ทั้งในด้านวิชาการ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และด้านอื่น ๆ

3) สนับสนุนองค์การระดับหมู่บ้าน ตำบล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินพัฒนาชนบท ในเขตที่ตั้งของโรงพยาบาล

4) ให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาชนบท ในเขตอำเภอในทุก ๆ ด้าน ที่ให้การสนับสนุนได้

1.2.4 หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่ การดำเนินงานให้มีระบบข้อมูล ข่าวสารและเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับเหนือหรือเป็นงานที่ปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้แก่ ร่วมปฏิบัติงานอำเภอเคลื่อนที่ ออกหน่วยรับบริจาคโลหิต ร่วมปฏิบัติงานกับหน่วย พอ.สว. ร่วมงานกับหน่วยราชการอื่น ๆ

สรุปบทบาทหน้าที่ของโรงพยาบาลชุมชนมีความหลากหลายทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการให้บริการทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ครอบคลุมการบริการทั้ง 4 มิติ ไม่ได้มุ่งเน้นการให้บริการเฉพาะในโรงพยาบาลเท่านั้น แต่มีการประสานการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการให้บริการ โดยมีเป้าประสงค์หลักคือให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

1.3 ลักษณะกลุ่มการพยาบาล

กลุ่มการพยาบาล เป็นการรวมตัวกันอย่างมีระบบของกลุ่มบุคลากรพยาบาลทุกระดับทั้งผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่น ๆ ทางการพยาบาล มีการบริหารจัดการแบ่งหน้าที่ภายในกลุ่มอย่างมีระเบียบแบบแผน ประกอบกิจกรรมพยาบาลให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน โดยมีบทบาทในการดูแลสุขภาพของประชาชนแบบองค์รวม และผสมผสาน (Comprehensive Care) กล่าวคือ ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ กลุ่มการพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งของโรงพยาบาลชุมชนซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นกลุ่มงานที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมากที่สุด และรับผิดชอบบริการพยาบาลทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มการพยาบาลมีลักษณะการทำงานเป็นทีม แบ่งระบบงานออกเป็นแผนกต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารและการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคคล ดังนั้นการจัดองค์การพยาบาลจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมาย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างองค์การให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของประเทศและความต้องการของผู้รับบริการ (กระทรวงสาธารณสุข 2542)

1.4 โครงสร้างของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ ได้แก่ หน่วยงานผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน อุบัติเหตุฉุกเฉิน ห้องคลอด ห้องผ่าตัด และหน่วยจ่ายกลาง เนื่องจากกลุ่มการพยาบาลเป็นสังคมระบบเปิด มีความหลากหลายในบทบาทหน้าที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทตามเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลจึงต้องกำหนดเป้าหมายรวมทั้งการกำหนดโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจนและมีความยืดหยุ่น กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 เป็นหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรพยาบาลหลายระดับซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ หน่วยงาน ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน อุบัติเหตุฉุกเฉิน ห้องคลอด ห้องผ่าตัด และหน่วยจ่ายกลาง โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารงานในแต่ละหน่วยงาน ให้บริการแบบผสมผสานแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชนเป็นแบบองค์รวม ลักษณะการบริการพยาบาลเป็นบทบาทวิชาชีพที่อิสระและบทบาทที่ต้องทำงานร่วมกับทีมสุขภาพเพื่อประสิทธิภาพการให้บริการ เป็นงานที่มีเอกลักษณ์ของงานและมีความสำคัญเนื่องจากเกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์ และด้วยลักษณะงานที่มีความหลากหลายพยาบาลวิชาชีพจึงต้องมีการพัฒนาความรู้ทักษะให้มีความสามารถที่หลากหลาย (สภาการพยาบาล 2547) โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนามูลฐาน และเนื่องจากเป็นองค์การระบบเปิดย่อมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อความคล่องตัวในการประสานงานได้ง่ายขึ้น ลักษณะโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 จึงเอื้อต่อการพัฒนากลุ่มการพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 การบริหารงานกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน

กลุ่มการพยาบาลเป็นองค์กรที่รับผิดชอบภารกิจด้านการพยาบาลทั้งหมดในสถานบริการ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อให้บริการพยาบาลมีคุณภาพตามมาตรฐานการพยาบาล และมาตรฐานวิชาชีพ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ครอบคลุมทั้งบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ ทั้งในสถานบริการสุขภาพและในชุมชน โดยใช้ศาสตร์การพยาบาล และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการดูแลแบบองค์รวมตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ และดำเนินการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล เพื่อการรับรองคุณภาพบริการพยาบาล และการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลทั้งในระดับ ปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ (สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย 2549)

ลักษณะการบริหารงานกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล ด้านบริหารงานวิชาการ และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและการติดต่อประสานงาน (ทัศนา บุญทอง 2542) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลพยาบาลเป็นไปอย่างมีระบบ โดยการสนับสนุนการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้ลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไป คือ การจัดทำแผน การจัดองค์กร การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 การบริหารงานบริการพยาบาล ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กร หรือ ผู้รับบริการ เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถให้บริการที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติการบริหารงานบริการพยาบาลประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลแบบต่าง ๆ การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลตลอด 24 ชั่วโมง

1.5.3 การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการสนับสนุนส่งเสริมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การจัดแหล่งสนับสนุนด้านวิชาการและการจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาภาคปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองส่วนเป็นการบริหารที่

วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ

1.5.4 การพัฒนา เทคโนโลยี และการติดต่อประสานงาน เนื่องจากการดำเนินงานของโรงพยาบาลชุมชนมีลักษณะเป็นเครือข่าย กลุ่มการพยาบาลจึงจำเป็นต้องจัดบริการเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประสานสอดคล้องกันภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานของกลุ่มการพยาบาล จะต้องเน้นการพัฒนาและส่งเสริมการใช้กระบวนการพยาบาล องค์ความรู้ทางการพยาบาล และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพในการให้บริการพยาบาล ดังนั้นพยาบาลจึงต้องมีความรู้ และมีการเรียนรู้อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง องค์การพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารงานพยาบาลให้มีประสิทธิภาพดังกล่าว

1.6 การพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4 ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มการพยาบาล ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจาก ปัจจุบันโลกกำลังก้าวสู่ยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน เป็นโลกที่ไร้พรมแดน เป็นสังคมแห่งความรู้ที่มีการแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้องค์การต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้การทำงานมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น มีพลวัตและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน มีบทบาทหน้าที่โดยตรงต่อบริการพยาบาลในสถานบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ เป็นองค์กรซึ่งประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้นโยบายงานสาธารณสุขของประเทศบรรลุเป้าหมาย ย่อมได้รับผลกระทบดังกล่าว ซึ่งสำนักงานการพยาบาล (2547 อ้างใน สายใจ รัตนพันธ์ 2549) ได้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความจำเป็นเพื่อปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริการสุขภาพ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2540 โดยมีพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพ คือ พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ และ พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ

2) นโยบายรัฐบาล ประกอบด้วยนโยบายต่างๆดังนี้

(1) นโยบายการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย ทั้งนี้เน้นเป้าหมายส่งเสริมสุขภาพ เพิ่มบริการสุขภาพให้มีคุณภาพ และส่งเสริมผลิตภัณฑ์สุขภาพ และสมุนไพร

(2) นโยบายเมืองไทยสุขภาพดี (Healthy Thailand) เป็นนโยบายรัฐบาลที่กำหนดเป้าหมายให้ประชาชนทุกคนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง กระทรวงสาธารณสุขจึงกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ให้มีความตื่นตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดูแลสุขภาพตนเอง ครอบครัว และชุมชน รวมถึงการดูแลสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับการออกกำลังกาย อาหารปลอดภัย การพัฒนาอารมณ์ การลดโรคที่สำคัญ อนามัยสิ่งแวดล้อม โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ เพื่อบูรณาการเป้าหมายเมืองไทยสุขภาพดีในปี 2558

(3) นโยบายการปฏิรูประบบราชการ หลักสำคัญของนโยบายปฏิรูประบบราชการ คือ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน ที่ดีขึ้น (Better Service Quality) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม ผลักดันขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าสากล (High Performance) และตอบสนองต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Government) สุดท้ายคือ ต้องมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

(4) นโยบายรัฐบาลด้าน E- Government และนโยบายการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านบริการสุขภาพ

3) สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดกระแสนิยมวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และส่งผลต่อปัญหาสังคม อัตราผลกระทบดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาที่แสดงถึงสภาวะการเจ็บป่วยติดตามมา ได้แก่ อัตราการฆ่าตัวตายสูงขึ้น ความรุนแรงในสังคมและสถาบันครอบครัว ปัญหายาเสพติด การประกอบอาชญากรรมของเด็ก การตั้งครรภ์ในวัยรุ่น การทำแท้ง การเจ็บป่วยทางจิต มีภาวะเครียด วิตกกังวล ทำร้ายร่างกายตนเองและฆ่าตัวตาย รวมถึงปัญหาสุขภาพจากวิถีดำเนินที่เป็นสังคมเมือง เช่น โรคเอดส์ โรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคเรื้อรังต่างๆ เป็นต้น

4) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ เช่น เทคโนโลยี

การแพทย์และการสาธารณสุข เทคโนโลยีด้านพันธุวิศวกรรม ส่งผลให้มีการรักษาและการให้บริการทางการแพทย์มีความหลากหลายและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีระดับสูงมีความซับซ้อนและทันสมัยมากขึ้นในการตรวจวินิจฉัย บำบัดรักษาโรค ส่งเสริมสุขภาพ และฟื้นฟูสภาพแก่ผู้ป่วย ประชาชน นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงและได้รับข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆทั่วถึง ซึ่งหากการใช้เทคโนโลยี

มีความเหมาะสมจะทำให้ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้ และเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสุขภาพในที่สุด

5) สถานะสุขภาพและการระบาดของโรค ปัญหาสุขภาพของคนมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการคือ (1) สาเหตุการตายที่สำคัญอันดับแรก เปลี่ยนจากโรคติดต่อร้ายแรงมาเป็นอุบัติเหตุทางรถยนต์ (2) ปัญหาสุขภาพในชุมชนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ โรคเอดส์ กลุ่มโรคเรื้อรังที่เป็นโรคไม่ติดต่อ ได้แก่ โรคหัวใจ มะเร็ง เบาหวานเป็นต้น โรคที่เกิดจากการประกอบอาชีพ ได้แก่ โรคพิษจากสารกำจัดศัตรูพืช โรคจากมลพิษของภาคอุตสาหกรรม (3) มีปัญหาด้านสุขภาพของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น มีการเจ็บป่วยของโรคเรื้อรังทางด้านสมอง กระดูกและข้อ โรคเกี่ยวกับตาและหู และปัญหาทางจิตและประสาท

จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆข้างต้น ส่งผลให้ระบบบริการสุขภาพมีการปรับเปลี่ยน เพื่อการจัดบริการต่างๆ ให้ประชาชนอย่างทั่วถึง กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนซึ่งมีบทบาทหน้าที่โดยตรงต่อการบริการพยาบาลในสถานบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ มีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตนเอง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความคล่องตัว มีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยผ่านการตรวจสอบจากองค์กรภายนอก ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจาก คริส ออร์กิริส (Chris Argyris, 1981) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมเขียนกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Organizational Learning : A theory of action perspective ซึ่งถือว่า เป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยระยะแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ต่อมา ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด Learning Organization ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organizational Learning

(SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือเพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันเพื่อให้ SOL เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลก ในปี 1991 เซงกี (Senge) ประมวลองค์ความรู้ที่ได้เป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาชื่อ Innovation Association ในปี 1994 เซงกี (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook :Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change ซึ่งเนื้อหาเน้นว่า Learning Organization เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่คืบคลานเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ Learning Organization มากกว่า 170 เล่ม และแนวคิดเกี่ยวกับ Learning Organization ก็เป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายๆท่าน ดังนี้

อาร์กิริส(Argyris,1981) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning)ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge, 1990) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่เกิดขึ้น สมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งหมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

เดวิด เอ กราวิน (David A.Gravin, 1993) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มี

ทักษะในการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้

มาร์ควอดท์ (Margquardt, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ลูทันทส์ (Luthans, 1998) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำ ความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจและนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

เจษฎา นกน้อย (2552: 7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ จัดการองค์การที่ระดมจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนด เป้าหมายร่วมกันและแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้แบบเป็นพลวัต เอื้อให้บุคลากรมีโอกาสที่จะ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2.3 ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎี ที่แพร่หลาย ขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่แนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็มเซงกี (Peter M. Senge, 1990) แนวคิดของ เพ็คเลอร์,เบอร์คอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997) และแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) พอสรุปได้ดังนี้

2.3.1 ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge, 1990) กล่าวว่า การเรียนรู้เริ่มจาก คนในองค์การมีการเรียนรู้ มีการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และ ประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทุกองค์ประกอบไม่ สามารถแยกจากกันได้

ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge, 1990: 139-269) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่วินัย 5 ประการ หากองค์การสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 เข้าด้วยกันเป็น อย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

1) *การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)* บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการ สร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อน ให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีคุณลักษณะที่ เรียกว่า Human Mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก ซึ่งจะเป็นการก่อให้เกิด การพัฒนาแบบยั่งยืนแก่สมาชิกองค์กรต่อไป

2) *การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)* เป็นการแสดงถึงแนวคิด มุมมอง ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มี อิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อ บุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อ กับสิ่งที่เราปฏิบัติ

3) *การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)* เป็นการสร้างความร่วมมือ กันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความ ปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความเปลี่ยนแปลง และ อนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอม เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร รวมทั้งสร้างความผูกพันของบุคคลต่อวิสัยทัศน์ระดับองค์กรให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ ไม่ต้องควบคุมกันและกัน ทำให้วิสัยทัศน์มุ่งสู่ทิศทางที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4) *การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)* เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของ สมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนา ความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความ คิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของ กลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่ม มีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5) *การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)* เป็นวินัยข้อที่มีความสำคัญสูงสุด

เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ เข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย และมองโลกแบบสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าการมององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างแท้จริงแล้ว จะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge) แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบ ต้องทำเป็นวัฏจักร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

2.3.2 เพ็ดเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997:

18-24) กล่าวถึงลักษณะและองค์ประกอบที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน 11 กระบวนการ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

(1) สนับสนุนการให้การเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ

(2) สร้างนโยบายขององค์การ โดยยึดถือการมีส่วนร่วม ของสมาชิกในองค์การทุกคน

2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in) ประกอบด้วย 4 กระบวนการคือ

(1) มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ

(2) มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบการตรวจสอบงบประมาณ และการนำเสนอรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้

(3) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

(4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการให้รางวัล

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ

(1) การมีโครงสร้างที่สั้นกระชับ และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น แผนกต่างๆ ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อการ และควรมีการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่ๆ

4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

(1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พนักงานทุกคนจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร

(2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดในองค์กรอื่นๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

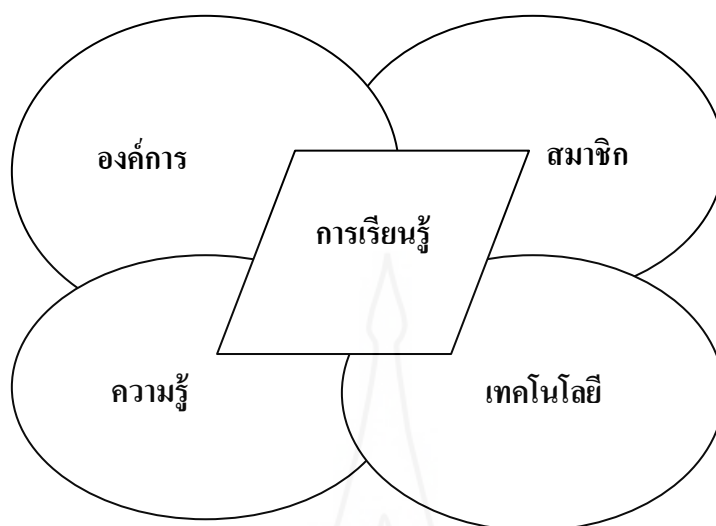
5) ด้านโอกาสการเรียนรู้ (Learning opportunities) ประกอบด้วย 2

กระบวนการ คือ

(1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

(2) สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานแต่ละคนต้องมีการฝึกอบรม และพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการ องค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

2.3.3 มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 8 ปี ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลก จากการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้มาร์ควอดท์สามารถรวบรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นโมเดลองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 21)

จากรูปภาพอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) แทนด้วยคำว่า การเรียนรู้ (Learning)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) แทนด้วยคำว่า องค์การ (Organization)
3. การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People Empowerment) แทนด้วยคำว่า สมาชิกในองค์การ (People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แทนด้วยคำว่า ความรู้ (Knowledge)
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application) แทนด้วยคำว่า เทคโนโลยี (Technology)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควาร์ดท์มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะว่าการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญถ้าสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน ส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้อะไรและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้
องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

1) **ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning)** แบ่งเป็น 3 ระดับคือ บุคคล ทีมงานและองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

(1) **การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)** การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้จะต้องผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลก่อน โดยที่บุคคลในองค์การนั้นๆยินยอมผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้มีหลายวิธีเช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานเป็นต้น

(2) **การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีมงาน (Group/team Learning)** มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) มีความเห็นว่าทีมงานนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์การ เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการ ทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหาและทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ ทีมงานจะต้องมีความสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีม จึงต้องการทั้งการปฏิบัติ และผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(3) **การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning)** การเรียนรู้ในระดับองค์การนั้น แตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงาน 2 ประเด็นคือ ประเด็นที่ 1 การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเป็นการที่คนในองค์การมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้ขององค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

2) **ประเภทการเรียนรู้ (Types of Learning)** มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์การเป็น 4 ประเภทดังนี้

(1) **การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning)** เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้อธิบายว่าการเรียนรู้แบบปรับตัวนี้อาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวนกลับครั้งเดียว (Single Loop Learning) กับการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง (Double Loop Learning) การเรียนรู้แบบวนกลับครั้งเดียวเป็นการเรียนรู้เพื่อแก้ไขหรือป้องกันความผิดพลาด ภายใต้ระบบที่มีอยู่แล้ว ส่วนการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้งนั้นมีความลึกซึ้งกว่าและเกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามถึงระบบที่มีอยู่ว่าเหมาะสมหรือถูกต้องหรือไม่ อะไรคือสาเหตุของความผิดพลาดและความสำเร็จ คนส่วนมากในองค์การมักหลีกเลี่ยงการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง ทั้งนี้

เพราะเป็นการเปิดเผยข้อผิดพลาดขององค์กร และทำให้มองลึกไปถึงต้นเหตุของความผิดพลาดทั้งระบบ รวมถึงมีกระบวนการในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาอย่างมาก (Marquardt, 1996: 38)

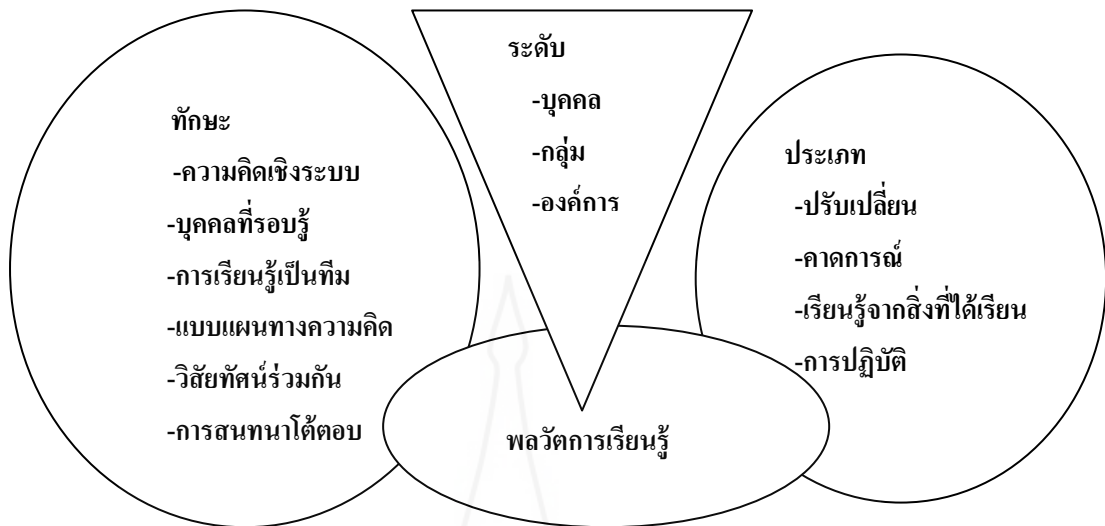
(2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (*Anticipatory Learning*) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นประสบการณ์ที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด

(3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (*Deutero Learning*) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (*Action Learning*) มาร์ควอดท์ ให้ความสำคัญว่าการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก โดยรีเวนส์ (Revens, 1980) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้กล่าวว่า “การเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากการปฏิบัติและจะไม่มีการปฏิบัติถ้าขาดการเรียนรู้”

3) ทักษะการเรียนรู้ (*Skills of Organizational Learning*) ทักษะในการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ เซงกี (Senge, 1990 cited in Marquardt, 1996: 43-47) ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) 3) วิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และแยก การสนทนาโต้ตอบ (Dialogue) เป็นองค์ประกอบที่ 6 ของทักษะในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 46) โดยอธิบายว่า การสนทนาโต้ตอบเป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับสูงเพราะเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ผู้สนทนาโต้ตอบกัน มีอิสระในการพิจารณาไตร่ตรอง และสร้างสรรค์ การสนทนาโต้ตอบนั้นมีความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กรเพราะเป็นการตระหนักถึงรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของทีม

พลวัตการเรียนรู้ (*Learning Dynamic*) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ประกอบด้วยรายละเอียดย่อย 3 ส่วน ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 30)

สรุป พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะในการเรียนรู้ สามารถสรุปสาระความรู้ และนำความรู้ที่ได้รับ มาแก้ปัญหา ด้วยหลักการ เหตุผล ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์การ และหน่วยงาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ผู้บริหาร มีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิก ตลอดจนส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของทีมโดยใช้เทคนิคการสนทนาได้ตอบ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

มาร์ควอดท์ ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันของคนทั้งองค์การต้องการที่จะไปให้ถึง เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์การ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์การมีความสนใจใคร่รู้ร่วมกัน เพื่อวางแผนการวางแผนและสร้างกลยุทธ์

2) วัฒนธรรมองค์การ(Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบค่านิยมต่างๆที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่

(1)บรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล(Valued and rewarded)ในการเรียนรู้

(2) มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง

(3) มีความไว้วางใจและความเป็นอิสระแห่งตน(Trust and autonomy)

(4) ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (Risk taking)

(5) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร

(6) ความหลากหลาย(Diversity)และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ

(7) ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง

(8) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง)

(9) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

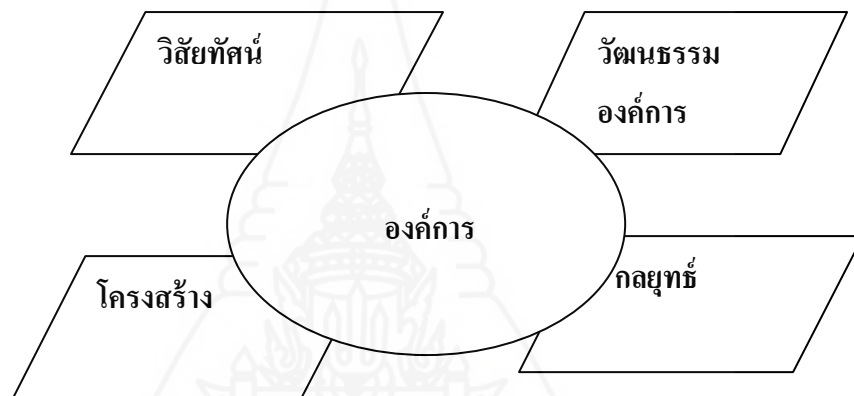
องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ นั่นคือ มีค่านิยม และเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคคล กลุ่ม หรือทีม และเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยบทบาทของผู้นำคือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไร จึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์การ (Marquardt, 1996: 70-73)

3) กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การคือ การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนอีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การใช้นโยบายของใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ เมื่อองค์การมีพนักงานที่พร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยจัดหาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ หรือสื่อในการเรียนรู้ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การสัมมนา และรายงานการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Internal Benchmarking Report)

4) โครงสร้าง (Structure) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996: 82-99) มีความเห็นว่า โครงสร้างขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหาร ควบคุมองค์การ และคนในองค์การ ให้ดำเนิน

กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ลักษณะ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ คือ โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาที่แบนราบ ไร้อุตสาหกรรม และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีรูปแบบการทำงานแบบโครงการ การทำงานแบบทีมงานในโครงการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีรูปแบบการทำงานเป็นเครือข่าย โครงสร้างการทำงานเป็นหน่วยเล็กๆ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง

องค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การ สามารถอธิบายได้ด้วยภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 102)

สรุป การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์การ ให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการ ปรับระบบการทำงานให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น และสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีการนำข้อผิดพลาดมา ปรับปรุง เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้พัฒนาความรู้ ทักษะของตนเอง และทีมงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ องค์การมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่ ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People Empowerment)

สำหรับองค์ประกอบการเสริมพลังอำนาจบุคลากร มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้

ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงาน ร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

การเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า ผู้ขาย หุ่นส่วน พันธมิตร และชุมชนประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) พนักงาน ในระบบย่อยของผู้คนในองค์การนั้น มาร์ควอดท์ มีความเห็นว่า คนที่ สำคัญที่สุดคือ พนักงาน ดังนั้นหลักในการพิจารณาการเสริมความรู้ให้กับพนักงานมีดังนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ ผู้ที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบ สูง บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และพยายามให้เกิดความสมดุล ระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

(1) ผู้บริหาร จะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การ เสริมความรู้และการแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การรูปแบบใหม่เรียกร้องผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงในตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 ผู้บริหารที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 106)

บทบาทของผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน	บทบาทใหม่ของผู้บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ Matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงาน
กลัวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ปฏิบัติตามหน้าที่	การปฏิบัติตามกระบวนการ
เน้นการควบคุม	เน้นการเพิ่มอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

ตารางที่ 2.2 บทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อความสะดวกต่อการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 107)

มิติ(Dimension)	ผู้สอน (Instructor)	ผู้สอนแนะ(Coach)	พี่เลี้ยง (Mentor)
สภาพของการช่วยเหลือ	ชั้นงาน	ผลลัพธ์ต่างๆของงาน	การพัฒนาบุคคล
ช่วงเวลา	1-2 วัน	เดือน หรือ ปี	ตลอดชีวิต
วิธีการช่วยเหลือ	แสดงออกหรือบอกกล่าว ให้การดูแล ฝึกปฏิบัติ ให้ โอกาสในการทดลอง ทักษะใหม่ๆ การวิเคราะห์ งาน สอนให้ชัดเจน	ร่วมสำรวจปัญหาร่วมกัน	แสดงความเป็นเพื่อน ฟัง ถาม ให้มาก
กิจกรรมที่ต้องทำ	ฝึกปฏิบัติ ให้ข้อมูล ป้อนกลับในแต่ละครั้ง ของผลที่เกิดขึ้น	ร่วมกันระบุปัญหา สร้างสรรค์ พัฒนาโอกาส และทบทวน	เชื่อมโยงการทำงานเข้า กับส่วนอื่นๆของชีวิต แบ่งแยกเป้าหมายโดย กว้างและระยะยาว รวมทั้งจุดมุ่งหมายของ ชีวิตผู้เรียนรู้
ความเป็นเจ้าของ	ผู้ช่วยเหลือ (Helper)	แบ่งปัน (Shared)	ผู้เรียนรู้ (Learner)

จากตารางที่ 2.2 บทบาทใหม่ของผู้นำ ควรเปลี่ยนจากการเป็นผู้สอน (Instructor) เป็นผู้สอนแนะ(Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นกับจุดเน้นของความต้องการความช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องและความเป็นเจ้าของการเรียนรู้

(2) ลูกค้า (Customers) ลูกค้านี้เป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสาร และความคิดต่างๆที่ควรเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลง ความชอบพิเศษ และให้ข้อมูลป้อนกลับโดยทันที ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในแบบที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 110-111)

(3) คู่ค้าทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่พนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการ

บริหารจัดการที่เหมาะสม และทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์การ ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Marquardt, 1996: 111)

(4) หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners) จากการแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ้นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่างๆ ที่มีลักษณะทีมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มทุนผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด หรือตัดทอนรายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกัน และแม้กระทั่งเหตุผลทางการเมือง แต่ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั่นคือ “การเรียนรู้” โอกาสที่ได้เรียนรู้จากองค์การอื่น ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบายการบริหาร วัฒนธรรม และลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์การสามารถนำความรู้ที่ได้นี้มาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น (Marquardt, 1996: 111-112)

(5) ชุมชน (Community) องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์จากองค์การคือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ และรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์การเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น (Marquardt, 1996: 112)

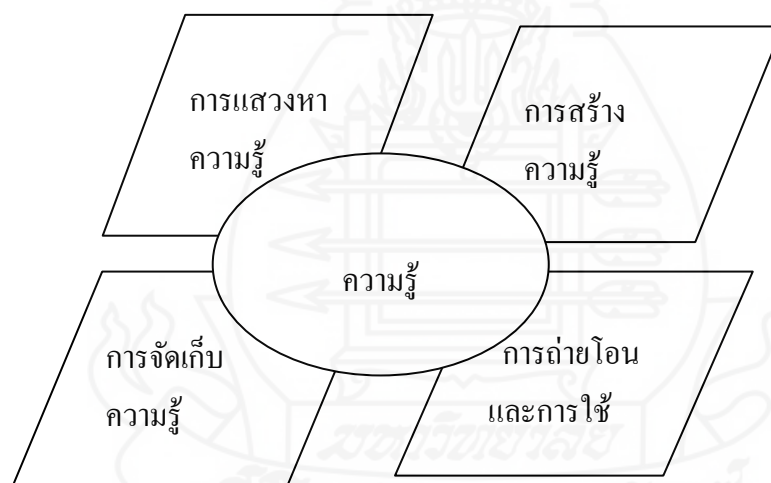
มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ข้อสรุปว่า การเสริมพลังอำนาจบุคลากรให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ปัจจุบันนี้ เขตแบ่งกั้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างบริษัทกับลูกค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่เคยมีมาแต่เดิมนั้นลดน้อยลงไป แต่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะทุกคนต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันในการเรียนรู้ อันเป็นการขยายขอบเขตและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การที่มีการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 112-113)

สรุป การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (People Empowerment) ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ หมายถึง การที่ผู้บริหาร สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงาน มีการนิเทศ สอนแนะหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ รุ่นน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชา อำนาจความสะดวกในการจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ให้บริการและชุมชน นำกรณีผลงานที่มีปัญหาเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในความรู้ และนำทักษะความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ค้นหาข้อบกพร่อง

ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในทีม เพื่อให้คุณภาพบริการเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาร์ควาร์ดท์

(Marquardt, 1996) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรทางการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบต่างๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานความรู้ ความชำนาญทั้งสิ้น บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มเติมความสามารถ ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 130)

องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

(1)การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์การที่ดีที่สุดคือการแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น

(2)การแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นการแสวงหาความรู้จากทุกๆ ส่วนภายในองค์กร โดยไร้ขีดจำกัดทางด้านสาขาวิชา สามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสความรู้ เรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 1996: 132)

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996: 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างความรู้กับการแสวงหาความรู้ว่า การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างความรู้มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของคนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคลากรในทุกส่วนขององค์กรมาร์ควอดท์ ได้เสนอรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ได้แก่

- (1) ความรู้ได้จากการรวบรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่
- (2) การให้ความรู้ที่ตนมีอยู่นั้นกับผู้อื่น
- (3) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
- (4) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- (5) การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving)
- (6) การทดลอง (Experimentation)

3) การจัดเก็บข้อมูลและการสืบความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์การควรมีการจัดเก็บความรู้ ที่มีโครงสร้างและระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่นนโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา

4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer and Utilization) ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั้งทั้งองค์กร การถ่ายโอนโดยตั้งใจมีวิถีทาง เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร ระบบพี่เลี้ยงเป็น

ต้น การถ่ายโอนโดยไม่ได้ตั้งใจมีหลายวิธีเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดยไม่ได้มีแบบแผน เช่นการหมุนเวียนงาน เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

สรุป การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ หมายถึง การที่ ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนโดยมีการจัดระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กร ตั้งแต่การจัด/แสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร มีการสร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การทบทวนกิจกรรมหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบค้นหาได้ง่าย โดยการนำความรู้มาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

องค์ประกอบที่ 5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และเข้าใจเทคโนโลยีเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกรอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม การประสานงานและการบริหารจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้

2) เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Technology – Based Learning) องค์การต้องให้ความสำคัญกับการฝึกรอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหานานัปการเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยี คือการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดเจนที่สุด (Marquardt, 1996: 163-164)

3) ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems : EPSS) (Marquardt, 1996: 167) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร โดยใช้เวลาและแรงคนน้อยลง

สรุป การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ หมายถึง การที่ ผู้บริหาร ได้มีการจัดหาเทคโนโลยี สื่อสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้พนักงาน ได้ใช้ในการสืบค้นข้อมูล ศึกษาหาความรู้ และใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว ประหยัด โดยมีการอบรม ถ่ายทอด ความรู้ และทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนา ตนเองและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ลูกค้าได้รับความมั่นใจจากการใช้เทคโนโลยี

จากแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่ได้ทบทวนมาทั้งหมด เป็นแนวคิด การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระบบย่อยของการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาและมีการปรับเปลี่ยน ทั้งในส่วนของโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และวิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ ประการสำคัญอีกด้านคือ ตัว บุคลากรเองต้องมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอด ความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กร ซึ่งการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อพัฒนา องค์กรให้มีคุณภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยสนับสนุน หลายปัจจัย ดังนี้ (พัชรา พันธุ์เจริญ 2546: 31)

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม คือต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของ องค์กรของตนก่อนอื่น รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อม ภายในขององค์กร
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับ ผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือ สร้างทักษะ ใหม่ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง เป็นตัวบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐาน เทียบกับความต้องการ ของผู้รับบริการภายใน หรือผู้รับบริการภายนอก
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง องค์กรควรจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ ให้มีการได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยน นโยบายแนวปฏิบัติให้โอกาสเรียนรู้

5. บรรยายภาพที่เปิดเผยโปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยทั่วถึงในองค์กร แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับว่าในการแก้ไขปัญหาอาจต้องมีการขัดแย้งกันอยู่บ้าง

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง

7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ ยอมรับความแตกต่าง นำมาซึ่งการเรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

8. การมีผู้สนับสนุน มีผู้ริเริ่ม ให้การสนับสนุนต่อความคิดและวิธีการของบุคลากรทุกระดับ

9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมมือในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ

10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ คือพยายามมองภาพกว้างถึง กระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการ ปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าปัจจัยการพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือผู้นำต้องให้การสนับสนุนเต็มที่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามแต่ละบุคคล มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้หรือทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลปัจจัยต่อมา คือผู้ตาม ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานเกิดแรงบันดาลใจให้มีความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 บริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน/องค์กรต่างๆในประเทศไทย ขอยกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้ (อาภาพร เผ่าวัฒนา 2554)

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกานต์สุตา มาชะศิรินันท์ (2546 อ้างถึงใน อาภาพร เผ่าวัฒนา 2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับ องค์กรภาคเอกชน พบว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การแบ่งปันความรู้ 5) การใช้ความรู้ และ 6) การ เก็บรักษาความรู้ หน่วยงานเอกชนที่มีการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม คือ บริษัท นาโกด้า จำกัด

หน่วยงาน/องค์กร ขนาดเล็กของภาครัฐ มีการประยุกต์รูปแบบการจัดการความรู้ ของคิมิเรดท์ (Demeredit, 1997 อ้างถึงใน อาภาพร เผ่าวัฒนา 2554) ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการ

จัดการความรู้ ที่ประยุกต์มาจากรูปแบบการจัดการความรู้ ของ คลาร์ก (Clark Staunton, 1989) โดยจุดเริ่มต้นของรูปแบบ ได้มุ่งสนใจในการสร้างความรู้ภายในองค์กร โดยมีสมมติฐานว่า การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในองค์กร ไม่ใช่มีแค่เพียงความรู้ที่ชัดแจ้งเท่านั้น แต่รวมถึงโครงสร้างทางสังคมของความรู้ และตามด้วยการฝังลึก ซึ่งมีกระบวนการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรและสิ่งแวดล้อม และในที่สุดความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ใช้พิจารณาผลลัพธ์ขององค์กรได้ สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้นี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การสร้างความรู้ 2) การเผยแพร่ความรู้ 3) การใช้ความรู้ และ 4) การฝังลึกของความรู้

เมื่อพิจารณาในรูปแบบและกระบวนการขององค์กรภาครัฐ เช่น กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีกระบวนการใช้ความรู้ รองลงมาคือกระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุดคือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการมีภาวะผู้นำ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ส่วนการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สรุปเป็นขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ได้ดังนี้ 1) การตรวจสอบความรู้ขององค์กร 2) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ 3) การจัดหาหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ 4)การสร้างความรู้ 5)การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 6) การจัดเก็บความรู้ 7) การประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ 8) การเข้าถึงความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ 9)การถ่ายโอนความรู้หรือการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ 10)การใช้ประโยชน์จากความรู้ และ 11) การวัดและประเมินความรู้

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่องศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีคะแนนในระดับมากและรองลงมาตามลำดับ ส่วนด้านการเพิ่มอำนาจและด้านการจัดการความรู้มีคะแนนในระดับปานกลางส่วนการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับต่ำ และความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

เสาวรส บุณนาค (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระดับปานกลาง แสดงว่าบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ที่ สามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ตัวพยากรณ์สามารถทำนาย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ บรรยากาศองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ประดับพิณ ภูษะกุล (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการ เรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการ ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

ปวิณัฐ คำเทศ (2545) ได้ศึกษาผสมผสานแนวคิดทฤษฎีของ เซงกี (Peter M.Senge, 1990) มาร์ควอดท์และเรโนลด์ (Marguardt and Reynold, 1994) และนำมาพัฒนาตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลชุมชนได้ 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนทางความคิด 4) การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศองค์การ และ 8) การบริหารองค์กร

เพ็ญภา ประภาวัตร (2550) ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล ดอนสัก ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลดอนสักในภาพ รวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมากเป็น ลำดับแรก รองลงมาคือ บุคคลมีความเป็นเลิศ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก และการเรียนรู้กันเป็นทีมเป็นลำดับที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ บรรยากาสในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การจูงใจ และภาวะผู้นำ

เพ็ญศรี ฉายะบัด (2551) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 7 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 286 คน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และประสิทธิภาพการทำงานเป็นตัวแปรที่ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 58.70

งานวิจัยต่างประเทศ

แคปเพเทลลี (Cappetelli, 1995) ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนต์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย 15 โรงพยาบาล ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดของเซงเก้ (Senge) พบว่าผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนเรื่องเวลา เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการเรียนรู้ และพบว่า พยาบาลมีความกระตือรือร้นกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เนื่องจากรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แสตน (Stanage, 1996: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าหนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยีและกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอนาคตที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี

สตีเวนและลาร์ส (Steven and Lars, 1997: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆและจากกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมในการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนงาน และการกำหนดตัวชี้วัดของผลงานชัดเจนและส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 2) ระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดเก็บเป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว และ 3) ระบบการหรือรูปแบบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ฟอร์ด (Ford, 1997) ทำการวิจัยเรื่อง การไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางสำหรับองค์กรราชการ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรราชการมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก

เนื่องจากกระเปียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบ โครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจมีอิทธิพลน้อยกว่าสมมุติฐาน

คอร์เพนนิ่ง (Corpening, 2003: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยทำนายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของทีมพยาบาลในประเด็นของการเรียนรู้ขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Examination of The Interaction of Team Learning Variables Within A Systems Focus

Organizational Learning and The Learning Organization: A study of A Nursing Team at A Large Southeastern Teaching Hospital) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะของทีม และวิธีการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนายผลลัพธ์ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ ร้อยละ 73 สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพียงปัจจัยเดียวสามารถทำนายผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นทีมได้สูงถึงร้อยละ 70

จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือบุคลากร โดยบุคลากรนั้นต้องมีความรู้ และไฟที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ดังนั้น กลุ่มการพยาบาลจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน บุคลากรพยาบาลควรที่จะต้องหมั่นเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. การพัฒนาตนเอง

3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

แมกกินสันและเพดเลอร์ (Megginson และ Pedler, 1992) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนรู้ มีความต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพของตนเองไปสู่สิ่งใหม่ๆ รับผิดชอบในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ตนเองต้องการเรียน ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดว่าต้องการเรียนเมื่อไร และมีวิธีเรียนรู้อย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้และเลือกสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 145) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การสร้างความเป็นคนใหม่ในตนเอง ให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง สุขภาพจิตดี มีทักษะ มีกำลังใจ มีจุดหมายของชีวิต และเป็นมิตรกับคนทั่วไป

วินัย เพชรช่วย (2543) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจหรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

สรุป การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างให้ตนเองมีความรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ และเลือกสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวหน้า ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเอง หน่วยงาน และองค์การพยาบาล โดยกระทำด้วยตนเองหรือที่ได้รับจากองค์กร

3.2 แนวคิดการพัฒนาตนเอง

ความเชื่อพื้นฐานของบุคคลในการพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ บอยเดลล์ (Boydell, 1985) มีแนวคิดว่าการพัฒนาตนเองเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลความสามารถและความรู้สึกใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาด้วยตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ได้ให้แนวคิดการพัฒนาตนเองมี 6 ด้าน ดังนี้

1.การพัฒนาตนเองด้านจิตใจ 2. การพัฒนาตนเองด้านร่างกาย 3. การพัฒนาตนเองด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ 4. การพัฒนาตนเองด้านสังคม 5. การพัฒนาตนเองด้านการศึกษิต และ 6. การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

ปรีชา ธรรมา (2551: 24) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองตามแนวคิดของอีริกสัน (Erikson's Concept of Self Development) ว่าเป็นการพัฒนาตนด้านจิตสังคมอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบังเกิดขึ้นกับบุคคลที่ประสบภาวะวิกฤตในลำดับขั้นตอนต่างๆของชีวิต ตั้งแต่วัยต้นจนกระทั่งถึงวัยสุดท้าย โดยเชื่อว่าการพัฒนาตนจะดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนต่างๆของชีวิต โดยมีพันธกรรมเป็นตัวกำหนด ส่วนลักษณะทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละคน จะเป็นตัวกำหนดวิถีหรือแนวทางแก้ไขวิกฤตทางพัฒนาการในขั้นตอนต่างๆ

สรุป แนวคิดในการพัฒนาตนเอง เป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลทั้งในด้าน ความคิด การกระทำ โดยเริ่มจากความเข้าใจตนเอง มีความต้องการที่จะเรียนรู้และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่สำคัญและต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

3.3 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็วในทุกด้าน ระบบบริการสาธารณสุขก็เช่นเดียวกัน มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ใหม่ๆ เข้ามาอยู่เสมอ มีแนวทางในการรักษาโรคซึ่งสลับซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งในยุคข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ทั่วโลกติดต่อถึงกันอย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้บุคคลต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันยุคสมัย ผู้ที่ยอมรับและพร้อมในการพัฒนาจะทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เนื่องจากปัญหาบางอย่างไม่ได้มีคำตอบหรือวิธีการตายตัว (Boydell, 1985) จึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

สมิต อาชนิจกุล (2534) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่า จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าผู้ที่มีความมุ่งมั่นปรับปรุงพัฒนาตนเองตลอดเวลาจะก้าวไกล การที่เป็นคนรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้า รักการพัฒนาตนเอง ย่อมจะมีความรู้ มีสมรรถภาพที่จะพาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อาจจะต้องประสบกับสถานการณ์ต่างๆ บ้าง ดังนั้น เพื่อความสัมพันธ์อันดีทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องทำอยู่เสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ราล์ฟ แรนซัม (1990 อ้างถึงในประสิทธิ์ ทองอุ่น 2542: 52) ได้ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาตนเองมี 8 ประการ คือ รู้จักฟัง รู้จักต่อสู้ดิ้นรนกับอุปสรรคที่เผชิญอยู่ เรียนรู้จากความล้มเหลวในอดีต ลงมือปฏิบัติ รู้จักขอบคุณ รู้จักนับถือทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นผู้ให้ และผลักดันตนเองด้วยความมุ่งมั่น

บอยเคลล์ (1990 อ้างถึงในสุณี เชื้อสุวรรณ 2542: 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง จำแนกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองและประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรจากการที่บุคคลมีการพัฒนาตนเอง

ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ได้แก่

1. บุคคลได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และมีความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น
2. ได้ปรับปรุงบทบาทการทำงานให้ดีขึ้น
3. บุคคลสามารถทำงานได้เต็มความสามารถมากขึ้น
4. ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

5. เกิดความพอใจในตนเองมากยิ่งขึ้น
 6. เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้น
- ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรจากการที่บุคคลมีการพัฒนาตนเอง ได้แก่
1. จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
 2. แผนการบริหารขององค์กรได้ผลอย่างต่อเนื่อง
 3. ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ
 4. สามารถดึงดูดใจผู้ที่มีความสามารถระดับสูงให้ทำงานอยู่ได้นาน
 5. สามารถตอบสนองได้อย่างฉับไวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คูเปอร์ (Cooper, 1980 อ้างถึงใน รักชนก วันทอง 2545) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมรวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวไกล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขยายบทบาทหน้าที่ความสามารถของพยาบาลอย่างมาก ในการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการสุขภาพ พยาบาลวิชาชีพจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองและองค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

มณฑุทัย แก้วกิริยา (2546) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ คือ เมื่อบุคคลพัฒนาตนเองแล้ว จะเกิดการพัฒนางาน พัฒนาความคิด สามารถเข้าใจตนเองและปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น จะได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งยังมีผลต่อพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองแต่ละบุคคลร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ

บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2550) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรพยาบาลดังนี้

1. บุคลากรพยาบาลมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าในงาน ซึ่งผลดีที่ตามมาคือ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงาน
2. ผู้ใช้บริการได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพ จากการที่บุคลากรพยาบาลมีแรงจูงใจในการทำงาน
3. ทำให้วิชาชีพพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม จากการที่มีพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งถือว่าการยกระดับวิชาชีพพยาบาล
4. หน่วยงานและองค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากการที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำให้หน่วยงานและองค์กรมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี
5. ระบบบริการที่มีคุณภาพและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ประหยัดงบประมาณด้านสาธารณสุขของประเทศ

วนิดา ลิเลศไพศาล (2551) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง คือ ทำให้รู้จักตนเองทั้งที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง เกิดการพัฒนาความคิด ความสามารถ สามารถวางแผนในการพัฒนาและปรับปรุงตนในการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตนเองเป็นแนวทางการพัฒนาที่ก้าวไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าตนเองเท่านั้นที่จะทราบเป็นอย่างดีว่า เป้าหมายชีวิตตนในแต่ละช่วงเวลาเป็นอย่างไร และงานที่ตนปฏิบัติอยู่ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตนั้นจะต้องใช้ความสามารถและศักยภาพด้านใดบ้าง ต้องมีการพัฒนาอย่างไร และด้วยวิธีใดจึงจะมีความเหมาะสม หากบุคคลมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ย่อมบังเกิดผลดีกับตนเองและองค์กร และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4 กระบวนการพัฒนาตนเอง

แมกกินสันและเพดเลอร์ (Megginson และ Pedler, 1992) มีแนวคิดว่าการพัฒนาตนเองของบุคคลนั้นต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งต้องมีลำดับหรือขั้นตอนต่อเนื่องกันไป กระบวนการในการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

3.4.1 ความปรารถนาในการเรียนรู้ (Desire to learn)

การพัฒนาตนเองเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการเข้าใจองค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้นความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากบุคคลไม่มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง บุคคลต้องการเรียนรู้ จะรับรู้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนาตนเองต้องเริ่มต้นจากการสำรวจหรือวิเคราะห์ถึงความต้องการของตนเอง ซึ่งอาจจะเกิดจากความรู้สึกไม่สะดวกสบายกับการทำงานของตนเองที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3.4.2 การวินิจฉัยตนเอง (Self-diagnosis)

บุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องเข้าใจว่าทำไมถึงไม่พอใจในสภาพที่ตนเองเป็นอยู่ ทำไมอยากมีความก้าวหน้าหรือชอบสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งขั้นตอนนี้เรียกว่า การสำรวจวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทราบถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนเอง และนำจุดบกพร่องนั้นมาปรับปรุงแก้ไข การสำรวจตนเองเริ่มจากการรู้สึกไม่พอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน เพราะต้องการบางอย่างมากขึ้น หรือต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้น แนวทางในการสำรวจวิเคราะห์ตนเองนั้นมีหลายแนวทาง เช่น การอ่านหนังสือ การสนทนากับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการทำงาน หลังจากนั้นนำมาคิดวิเคราะห์ หรือการไปสนทนากับผู้รู้หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อขอคำแนะนำ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ตนเอง หรือค้นหาข้อบกพร่องด้วยตนเองเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเองต่อไป

3.4.3 การกำหนดเป้าหมาย (Goals setting)

เมื่อวิเคราะห์การสำรวจตนเองแล้วก็จะทราบถึงเป้าหมายในการที่จะพัฒนาตนเองว่าอยากที่จะก้าวหน้าขึ้นจากเดิมอย่างไรบ้าง ความคิดที่อยากจะทำต่อไปคืออะไร เขียนเป้าหมายไว้ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลหรือวัดความก้าวหน้าของตนเองในการทำบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บางครั้งต้องเผชิญกับความเสี่ยงเล็กน้อยๆ ที่พิจารณาแล้วว่าไม่เป็นอันตรายต่อชีวิตของตนหรือผู้อื่น เป็นความเสี่ยงที่ไม่เกินความรู้ความสามารถของตนเอง และบางครั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

3.4.4 การแสวงหาแหล่งประโยชน์ที่เหมาะสม (Finding appropriate resources)

ภายหลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว สามารถกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จนั้นได้โดยการศึกษาหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ และค้นหาแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง แต่ทั้งนี้ก็จะเกิดขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เช่น การสอบถาม การอ่านหนังสือ เพื่อให้ค้นพบในสิ่งที่ต้องการจะรู้ การฝึกซ้อม การฝึกฝนกับเพื่อนๆ ในรูปแบบต่างๆ

3.4.5 การสรรหาบุคคลที่จะขอความช่วยเหลือ (Recruit other people)

การสรรหาหรือการแสวงหาความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้ความพยายามในการพัฒนาตนเองประสบผลสำเร็จ เราเรียกบุคคลนี้ว่า เพื่อน เช่น เพื่อนร่วมงาน เพื่อนที่มีทักษะความชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ถึงวิธีการในการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนเหล่านี้เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน

3.4.6 ความอดทน ต่อสู้ และความพยายาม (Strickability and perseverance)

ในระหว่างการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความพากเพียร พยายาม มานะ อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ต้องเผชิญ ท่วมท้นและใช้เวลาที่มีอยู่ให้คุ้มค่า ไม่ให้สูญเปล่าเพื่อทำให้บรรลุความสำเร็จในที่สุด

3.4.7 การประเมินผลด้วยตนเอง (Evaluation)

การประเมินตนเองกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลของการกระทำเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง ซึ่งอาจกระทำโดยการให้คะแนนตัวเอง และตั้งเป้าหมายใหม่เพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

สรุปว่ากระบวนการพัฒนาตนเอง เกิดจากการที่บุคคลต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดีขึ้น โดยเริ่มจากความต้องการการเรียนรู้ การวินิจฉัยตนเองให้ทราบจุดเด่นและจุดบกพร่องของตนเพื่อหาทางปรับปรุง และตั้งเป้าหมายไว้ พร้อมกับแสวงหา

แหล่งประโยชน์ที่เหมาะสมวางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความมานะพยายามและระยะเวลาในการประเมินผล หาวิธีการในการเรียนรู้ จัดระบบการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรต่างๆ รู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ เพื่อปรับปรุงตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายในงานด้วยตนเอง

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความสัมพันธ์ในการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

มฤตยู แก้วกิริยา (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากองค์กร โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

สุชาดา เหมพรหมราช (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพญาไท 2 ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การพัฒนาตนเองด้านการวินิจฉัยตนเองและด้านประเมินผลด้วยตนเองสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 58.9

สุนิสา ดิเรกมงามงคล (2554) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พบว่าบุคลากรมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองโดยรวมอันได้แก่ ความปรารถนาในการเรียนรู้ การวินิจฉัยตนเอง การกำหนดเป้าหมาย การแสวงหาทรัพยากรที่เหมาะสม การสรรหาบุคคล ความอดทนต่อผู้และความพยายาม การประเมินผลด้วยตนเอง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีความสัมพันธ์กัน ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

งานวิจัยต่างประเทศ

คอนเนอร์และคนอื่นๆ (O.Conner and others, 1999) ได้ศึกษาการพัฒนาตนเอง ของพยาบาลสำเร็จการศึกษาใหม่ในปีแรกของการปฏิบัติงาน ใช้เทคนิคเดลฟายศึกษาจากพยาบาลสำเร็จ

การศึกษาใหม่จำนวน 120 คน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตอบสนองต่อการปฏิบัติวิชาชีพ ความรู้เฉพาะด้าน การศึกษาหาความรู้และการปฏิบัติตามมาตรฐานการพยาบาล การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการดูแล การให้คำแนะนำเรื่องสุขภาพ การสอนแนะ และการเรียนรู้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานด้านบริการด้วยความมั่นใจ ความสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำการประเมินเมื่อปฏิบัติงาน 8 สัปดาห์ และ 6 เดือน และวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า พยาบาลสำเร็จการศึกษาใหม่มีการพัฒนาตนเองมากขึ้นในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเปรียบเทียบกันทั้งสองครั้งโดยใช้สถิติ Pair t-test จึงนับว่าพยาบาลสำเร็จการศึกษาใหม่มีการพัฒนาตนเองมากขึ้นเป็นระยะอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ บรันท์ (Brunt, 2002) ได้ศึกษาเรื่องตัวประกอบที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองของพยาบาล ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่กำลังศึกษาด้านการพยาบาลและปฏิบัติการพัฒนาตนเอง จำนวน 101 คน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติวิชาชีพ พยาบาล 3-30 ปี อายุระหว่าง 33-65 ปี ประสิทธิภาพด้านการเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 1-7 ปี จากการศึกษาพบว่า ตัวประกอบด้านการพัฒนาตนเอง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการตอบทบทวนและหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการใช้ทักษะภายในและภายนอกในการปฏิบัติงาน ด้านการเชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการและการปฏิบัติการพยาบาล ด้านการติดต่อสื่อสาร การรับข้อมูล ด้านการศึกษาและด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร ส่วนด้านปัจจัยส่งเสริมในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ ด้านหัวหน้า และวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ ด้านการประเมินผล ด้านการศึกษา การปฏิบัติงานหัตถการหรือกระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ด้านข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ และด้านการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน จากงานวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่าการตอบสนองให้พยาบาลได้มีการศึกษาหาความรู้ตามปรารถนา การสรรหาบุคคลเพื่อช่วยเหลือแนะนำ และการประเมินผล มีผลต่อพยาบาลในการพัฒนาตนเอง และการที่พยาบาลจะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำทางการพยาบาล โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้ร่วมงานใกล้ชิดกับพยาบาลวิชาชีพมากที่สุด จะต้อง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุน ปัจจัยต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์และเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร (สุวรรณ ชัยกุล 2543) เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะดีเลิศมากเท่าไรก็ตาม หากขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพองค์กรนั้นก็จะมีล่มสลายในที่สุด การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการต่างให้ความสนใจและทำการศึกษาต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน เพื่อค้นหาว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะหลังตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาเนื่องจากสภาพแวดล้อมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลง การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้เน้นถึงการค้นหารูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว และภาวะผู้นำซึ่งมีการกล่าวถึงและนิยมนำมาใช้เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบันคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) (สุดา สุวรรณภิรมย์ 2548: 142) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบได้โดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบปรวรรต ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากการศึกษาพบว่า มีผู้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ธัญมณีนันท์ พานิช (2547: 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำซึ่งผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เชิงรุก มุ่งการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จแห่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน เข้าใจความแตกต่างในปัจเจกบุคคลเสริมสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาด เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ภายใต้การสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณแห่งการมีคุณภาพ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548: 142 -143) ให้ความหมายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของลูกน้องในการทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกน้อง ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย สนใจเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว และทำงานได้เกินกว่าความคาดหมาย

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550: 20) ให้ความหมาย คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชายินดีปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยไม่ได้ใช้กลวิธีแลกเปลี่ยนสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ แต่ใช้วิธีพัฒนาศักยภาพการ

ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยพัฒนาความรู้ความสามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งกระทำบทบาทและแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถ

เบิร์น (Burn, 1978: 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของทีมงาน ค้นหาแรงจูงใจของทีมงาน กระตุ้นให้ทีมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ พยายามให้ทีมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาหนทางที่จะพัฒนาทีมงานจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนได้เต็มที่

แบสส์ (Bass, 1985: 14) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของทีมงาน ค้นหาแรงจูงใจของทีมงาน กระตุ้นให้ทีมงานเกิดความต้องการที่สูงขึ้น โดยทำให้ทีมงานตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในสำคัญคุณค่าและวิธีการซึ่งทำให้บรรลุจุดหมายโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การมากกว่าผลประโยชน์ตนเอง ยกย่องความต้องการที่สูงขึ้นเพื่อมุ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

มัทชินสกี (Muchinsky, 1997: 373) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในการให้อำนาจต่อผู้ตามเพื่อเป็นผู้นำหน่วยงานย่อยในองค์การเพื่อเป้าหมายขององค์การโดยรวม

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้บุคลิกลักษณะ ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าว สร้างความเชื่อมั่นศรัทธา สร้างความไว้วางใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างผลงานได้เกินความคาดหวัง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องทำให้บุคลากรในองค์การยอมรับ และมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง มีผู้นำ 3 รูปแบบที่จะช่วยทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ผู้นำซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ทดสอบว่าแนวทางการเรียนรู้ขององค์การจะสามารถพัฒนาได้จริงหรือไม่ ผู้นำซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร มีหน้าที่ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติ การทำตัวให้เป็นตัวอย่าง และผู้นำที่เป็นผู้สร้างเครือข่ายภายในองค์การ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ช่วยเหลือในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่บุคลากรในองค์การ (Hesselbein, 1996: 41 - 46) และบทบาทที่ท้าทายของ

ผู้นำในปัจจุบันมี 2 ประการคือ การรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรกับการทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะการปรับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำควรสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดเพื่อนำสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลัสเซียร์ (Lussier, 2004: 447-451 อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ 2547: 57-59) ได้นำเสนอเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำควรนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้บุคลากรคิดนอกกรอบ (Think Outside The Box) เป็นความคิดสิ่งใหม่ มีความกล้าในการแสดงความเห็น หรือ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานขององค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จที่เรียกว่า การสร้างมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking)
2. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก ผู้นำควรยึดหลักว่าความล้มเหลวเป็นต้นทุนที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับประสบการณ์เรียนรู้ที่ได้รับ บุคลากรทุกคนต้องได้รับการคาดหวังให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ มีความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร รางวัลนั้นจะต้องมีขนาดและมูลค่าที่เหมาะสม
4. ผู้นำต้องให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ไขปัญหาการทำงานในกลุ่มด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความภูมิใจให้เกิดขึ้น และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จากความผิดพลาดในองค์กร
5. สนับสนุนให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเห็นว่าการทำงานของบุคคลจะกระทบต่อส่วนรวม ดังนั้นแต่ละคนต้องพิจารณาว่างานของตนกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ให้บุคลากรมีการสื่อสารและเกิดความร่วมมือกันมากขึ้น
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและทีม โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานมีความยืดหยุ่น เป็นผู้นำสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ควบคุม
7. ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมและระบบเครือข่ายในกระจายข้อมูลและความรู้ และการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ให้นุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรมีความมุ่งหมายและพันธะสัญญาร่วมกัน และเชื่อว่าองค์กรจะมีศักยภาพและมีความยิ่งใหญ่ในอนาคตจากการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นคลอใจให้ทุ่มเทตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

9. ผู้นำต้องช่วยขยายกรอบทางความคิดของบุคลากร เนื่องจากมุมมองสิ่ง ๆ ต่างของบุคคลมีความแตกต่างกันโดยขึ้นกับพื้นฐานของแต่ละบุคคล การเรียนรู้จะถูกจำกัดหากผู้นำและผู้ตามมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ เหมือนกันทั้งหมด การขยายกรอบทางความคิดของบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรมองปัญหาได้อย่างครอบคลุมขึ้น

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่รักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ผู้นำจึงต้องค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการกระตุ้นส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานทุกอย่างด้วยความเต็มใจ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3 ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Avolio, Bass & Jung (1999)

จากวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ ที่มีมานานมีข้อถกเถียงกันมากถึงจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละแนวคิดทฤษฎี ซึ่งยูกัล (Yukl, 1998) ได้จัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits approach) 2) การศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavioral approach) 3) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) และ 4) การศึกษาอิทธิพลอำนาจของภาวะผู้นำ (Power influence approach) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) นั้นเป็นทฤษฎีที่ถูกจัดไว้ในกลุ่มที่ 4 เป็นเรื่องของอิทธิพลอำนาจภาวะผู้นำซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีผู้ศึกษาวิจัยกันมากทั้งในและต่างประเทศ มากกว่า 200 เรื่อง เนื่องจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) มีมุมมองที่กว้างกว่าทฤษฎีอื่น ๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548: 353 - 354)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาค (Macro level) ระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของ

การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997: 133) โดย เบิร์น (Burn, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคที่ 3 ของวิวัฒนาการภาวะผู้นำ ต่อมาเบสส์ (Bass, 1985) ได้ขยายแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (Mosley et al., 1996: 412) ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างยิ่ง

เบิร์น (Burn, 1978) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลงานวิจัยเชิงบรรยายเรื่อง ผู้นำทางการเมืองของตน (Yukl & Fleet, 1992: 175-176) โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกัน ยกย่องคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาน เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ ความมีมนุษยธรรม และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก“ทำไปวัน ๆ” สู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าในวันพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของ Burn ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้นโดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ นอกจากนี้ Burn ยังอธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน และผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow 's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดสำนึก (Consciousness) และยกระดับความต้องการของผู้

ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทำให้เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ามีผู้สนใจทำการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก มีการวิจัยรวบรวมข้อมูลจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Bass & Avolio, 1994: 2-7 , Bass 1992: 20) Bass (1985: 207-213) ได้ให้ความสนใจในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Burn (1978) เขาได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทำการศึกษาผู้นำในกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า องค์ประกอบในการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี (Charisma) 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Inspirational motivation) (Bass & Jung 1999: 441-462)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Bass & Avolio ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่และได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 องค์ประกอบให้ชื่อว่า “4Is” (Four I’s) องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) สำหรับองค์ประกอบที่ 1 คือการสร้างบารมี (Charisma) Bass & Avolio ได้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) (Bass 1999: 9-32)

ล่าสุด ค.ศ.1999 Avolio , Bass & Jung (1999 : 441 - 462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำโดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คน ประกอบด้วยบริษัทธุรกิจ ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล เป็นต้น รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือการประเมิน

ภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่ รวมกับการปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุดจากแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบของการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบเดียวกันเนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน .80 ถึง .90 (Avolio & Bass 1993 cited in Avolio, Bass & Jung 1999: 444) แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบใน 8 รูป พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Avolio, Bass & Jung จึงสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 องค์ประกอบเช่นเดียวกับการศึกษาของ Bass (1985 cited in Bass 2002: 107) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic – inspirational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตาม เกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้นนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธาความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาสและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ ความชำนาญ องค์ประกอบนี้จะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและขยายบทบาทของพยาบาล

วิชาชีพ เพิ่มเอกลักษณ์ทางการพยาบาลซึ่งเป็นที่ต้องการของวิชาชีพในรูปแบบของการกระจายอำนาจ

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะให้ความสำคัญต่อการทำงานของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนเองที่เข้มแข็งส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงามส่วนรวมมากกว่าเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 3 ประการดังกล่าว (Bass 2002: 107) จากผลการศึกษาของ Bass & Avolio (1990: 21-27) พบว่าภายใต้การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะช่วยใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น (พัชรา พันธุ์เจริญ 2546) จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังและยังช่วยให้ผู้ตามเปลี่ยนแนวคิดจากการทำเพื่อตนเองเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและสังคม

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หากมีทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะยิ่งช่วยผลักดันองค์กรให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับการศึกษาของ

ราณี หงส์สถิต (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชลบุรี พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและราย

ด้านอยู่ในระดับสูง บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .014 ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างบารมีและด้านการกระตุ้นชาวปัญญา สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10

สายใจ รัตนพันธ์ (2549 : 144) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 พบว่า การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โดยรวม อยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r=0.48$)

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหาร แบบวางเฉยซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 56.80

ขวัญฤทัย ทองธิราช (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก ($r = 0.74$)

งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาของเดวิด (David, 1997) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าพฤติกรรมกาปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผู้วิจัยพบว่าผลการวิจัยมีลักษณะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมนำมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

องค์การพยาบาลระดับชาติของประเทศอเมริกา (The American Nurses Association : ANA) ได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของวิชาชีพพยาบาล โดยกำหนดว่าวิชาชีพพยาบาลต้องมีความสามารถประสานความร่วมมือกับวิชาชีพอื่น ๆ โดยมีการทำงานเป็นทีมและมีมืออาชีพ (ANA , 1996 cited in Thorman, 2004) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางการพยาบาล ในอนาคต ค.ศ.2020 เพื่อพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ผลการศึกษาพบว่า เนื้อหาของหลักสูตรควรประกอบด้วยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอันดับสองรองจากเรื่องการ

บริหารเชิงธุรกิจ และได้กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารทางการแพทย์คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารทางการแพทย์ในทุกระดับ ซาลลิแวน และคณะ (Sullivan et al., 2003: 546) ได้มีการศึกษาในลักษณะเดียวกัน เป็นการศึกษาในผู้บริหารระดับกลางเช่นเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัย และคุณลักษณะของผู้นำซึ่งผู้บริหารควรมีใน 3 อันดับแรก คือมีความยืดหยุ่นและให้อิสระในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีอำนาจในการควบคุมตามสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางการแพทย์

วอร์ด (Ward, 2002: 121-128) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรประกอบด้วย เป็นผู้ที่รู้จักตนเองมีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่น เป็นผู้สร้างบารมี สร้างภาวะผู้นำร่วม และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ดิคซัน (Dixon, 1999) ศึกษาพบว่ามืองค์การสุขภาพมากกว่า 100 องค์กรมีการนำแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของผู้บริหารในองค์กรสุขภาพ แสดงให้เห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดซึ่งมีความทันสมัยและเหมาะสมในการนำมาใช้กับองค์การสุขภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย

มาตี (Matey, 1991: 600-605) ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญ ระหว่างการนำภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับผู้บริหารโรงพยาบาล พบว่ามีความสอดคล้องกันเนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์การสุขภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการปรับตัวและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีปัจจัย 3 ประการคือ การสร้างบารมี การกระตุ้นชาวปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำในองค์การสุขภาพ

วัตสัน (Watson, 2000: 1-6) ศึกษาและสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความเอื้ออาทรสูง โดยกระตุ้นในผู้ตามรู้จักตนเอง มองโลกทางบวก มีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำซึ่งก่อให้เกิดพลังความพร้อมในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 และยูเพนนิค (Upennieks, 2003: 56-467) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อ

องค์การพยาบาล ซึ่งได้แก่ บรรยากาศในการประสานความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ ความมีอิสระในการประกอบวิชาชีพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งมีลักษณะมีความยืดหยุ่นสูง มีความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

จากงานวิจัยต่างๆเหล่านี้ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะมีความทันสมัยและเหมาะสม ในการนำมาใช้กับองค์การสุขภาพ ทำให้พยาบาลวิชาชีพ มีแรงบันดาลใจและพลังที่จะเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยน พัฒนาหน่วยงานและองค์การของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้องค์การพยาบาล ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

