

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับหลักการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ในการพัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราชให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ โดเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตามแนวคิดที่ว่า “สุขภาพดีไม่มีขาย ถ้าอยากได้ต้องสร้างเอง” และการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และการสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่จะศึกษาดังนี้

1. โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช
 - 1.1 ประวัติโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช
 - 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา ที่แสดงความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร
 - 2.4 องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.7 ความเป็นไปได้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทหาร
3. แนวคิดและหลักการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
 - 3.1 การส่งเสริมสุขภาพ หมายถึงอะไร
 - 3.2 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ คืออะไร

- 3.3 ยุทธศาสตร์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ
- 3.4 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ กับความเกี่ยวเนื่องกับยุทธศาสตร์
- 3.5 การพัฒนาแนวคิดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตามแนวกฎบัตรอตตาวา
- 3.6 องค์ประกอบของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ
- 3.7 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ:องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ
 - 4.1 การพัฒนาศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์
 - 4.2 การพัฒนาทักษะการคิด
 - 4.3 เทคนิคการพัฒนาคน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช

ประวัติโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช

ในระหว่างปี พ.ศ.2488 ซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จังหวัดทหารบกพิษณุโลก หรือค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราชในปัจจุบัน มีแต่หน่วยทหารอยู่ 1 กองพันคือ ร.4 พัน 2 ส่วนหน่วยสายแพทย์เพียงหมวดพยาบาล จังหวัดทหารบกพิษณุโลก (ร้อยเอกประจวบ วัชรปาน เป็นผู้บังคับหมวด) และหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นหน่วย หมวดเสนารักษ์ กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 4 เป็นหน่วยแพทย์ที่ได้รับการปรับย้ายเพิ่มเติม โดย ร้อยตรีประวัติ สาชล วิจารณ์ และ ร้อยตรีจิต รักดีอาษา เป็น ผู้บังคับหมวด และ รองผู้บังคับหมวดตามลำดับ เมื่อปี พ.ศ.2501 หมวดพยาบาล จังหวัดทหารบกพิษณุโลก ได้รับการปรับขยายเป็นกองพยาบาล ชั้น 3 (ผู้บังคับกองร้อยเป็นอัตราพันตรี) ต่อมาในปี 2504 โดยการนำของพันเอกเอื้อง คชภักดี นายแพทย์ใหญ่ กองทัพบกที่ 3 ได้ดำริสร้างกองพยาบาล เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่าในค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราชมีกำลังพลและครอบครัวจำนวนมาก มีผู้บังคับบัญชาระดับแม่ทัพภาค (พลโทประพันธ์ กุลพิจิตร) และกองพลประจำอยู่ในพื้นที่ ประกอบกับสภาพอาคารสถานที่ของหมวดพยาบาล จังหวัดทหารบกพิษณุโลก ชำรุดทรุดโทรมมาก เพราะสร้างตั้งแต่ปี พ.ศ.2465 และหน่วย สายแพทย์ในพื้นที่ขณะนั้นมี 5 หน่วย คือ กองพันทหารเสนารักษ์ที่ 4, หมวดเสนารักษ์ กองร้อยบังคับการกองทัพบกที่ 3, หมวดเสนารักษ์ กองร้อยบังคับการ พล.4, หมวดเสนารักษ์ (มว.3), กองร้อยบังคับการ เสนารักษ์ ผส.4 และ หมวดพยาบาล จังหวัดทหารบกพิษณุโลก ซึ่ง แม่ทัพภาคที่ 3 ได้แต่งตั้งให้พันเอกเอื้อง คชภักดี นายแพทย์ใหญ่ กองทัพ

ภาคที่ 3 เป็นผู้บังคับหน่วยเสนารักษ์รวมอีกตำแหน่งหนึ่ง และเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2504 พลตรีขุนประทุม โรคประหาร ผู้ชำนาญกองทัพบกในขณะนั้นได้รับเชิญจากแม่ทัพภาคที่ 3 ให้เดินทางมาเยี่ยมค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช (จากการรายงานเสนอแนะของ พันเอกเยื้อง คชภักดี ต่อแม่ทัพภาคที่ 3) ซึ่งหลังจากการเยี่ยมแล้ว พลตรีขุนประทุม โรคประหาร ได้เสนอแม่ทัพภาคที่ 3 ว่า การทำงานของหน่วยสายแพทย์ที่มีลักษณะคล้ายโรงพยาบาลน่าจะจัดตั้งโรงพยาบาลเสียเลย โดยในขั้นแรกจะจัดหาเครื่องเอ็กซเรย์มาให้ก่อน ขอให้กองทัพสร้างอาคารเอ็กซเรย์ให้ด้วย ในการเยี่ยมกองทัพบกที่ 3 ดังกล่าวนั้น พลตรีขุนประทุม โรคประหาร ได้รับมอบพระรูปจำลอง สมเด็จพระนเรศวรมหาราช จากแม่ทัพภาคที่ 3 กับได้ไปถวายสักการะที่ศาลสมเด็จพระนเรศวรมหาราช ณ ศาลวังจันทร์ (บริเวณโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม) อันเป็นสถานที่ทรงพระราชสมภพ ด้วยพระอภิบาลแห่งดวงวิญญาณขององค์สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ได้คลอใจให้ พลตรีขุนประทุม โรคประหาร ได้รับความคิดในการก่อสร้างโรงพยาบาล โดยการหาเงินจากการจำหน่ายแผ่นภาพติดตามรอยพระยุคลบาทขององค์สมเด็จพระนเรศวรมหาราช (โดย พลตรีขุนประทุม โรคประหาร จะเป็นผู้เขียนแผ่นภาพติดตามรอยพระยุคลบาทฯ เอง) พลโทประพันธ์ กุลพิจิตร แม่ทัพภาคที่ 3 ตกลงใจให้ดำเนินการดังกล่าวได้ (ผู้บัญชาการทหารบก และนายกรัฐมนตรีเห็นชอบด้วย) ซึ่งจะได้มีการก่อสร้างตึกจำนวน 4 หลัง โดยใช้แบบแปลนของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และนายแพทย์เชิด โทนวนิก อธิบดีกรมการแพทย์ในขณะนั้น ได้กรุณาให้การอนุเคราะห์แบบแปลน ซึ่งแม่ทัพภาคที่ 3 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการหลายฝ่ายดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการดำเนินงานมี พันเอกเยื้อง คชภักดี นายแพทย์ใหญ่ กองทัพบกที่ 3 เป็นประธานกรรมการการจัดพิมพ์แผ่นภาพติดตามรอยพระยุคลบาทฯ ได้รับการอนุเคราะห์จากพลโทสุรินทร์ ภักดีกุล เจ้ากรมแผนที่ทหารเป็นผู้ดำเนินการ คือ ตึกอำนวยการ, ตึกสัลยกรรม, อาคารสุตินารีเวชกรรม (สร้างเมื่อ พ.ศ.2507) และตึกอายุรกรรม (สร้างเมื่อ พ.ศ.2510) โดยใช้เงินจากการจำหน่ายแผ่นภาพติดตามรอยพระยุคลบาทฯ และเงินที่ได้รับจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล สำหรับตึกสัลยกรรมและตึกอายุรกรรมได้ใช้ชื่อว่า ตึกสัลยกรรมกิตติขจร และตึกอายุรกรรมจารุเสถียร เพื่อเป็นเกียรติแก่จอมพลถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรี และจอมพลประภาส จารุเสถียร ผู้บัญชาการทหารบก ในขณะนั้น สำหรับเงินบางส่วนที่เหลือจากการก่อสร้างตึกอายุรกรรม ได้ทำการก่อสร้างเพิ่มเติมบริเวณด้านหลังตึกอำนวยการเป็นอาคาร 2 ชั้น โดยชั้นบนเป็นห้องประชุม ชั้นล่างเป็นที่รับประทานอาหารของผู้ป่วย และเพื่อเป็นเกียรติแก่ พลโทประพันธ์ กุลพิจิตร แม่ทัพภาคที่ 3 ได้ใช้ชื่อห้องประชุมว่า “ห้องประชุมกุลพิจิตร” วันที่ 1 ต.ค. 2506 พลโทประพันธ์ กุลพิจิตร

แม่ทัพภาคที่ 3 ได้โปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก โดยมี พลโทอรุณ ศศิประภา ได้รับโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งแม่ทัพภาคที่ 3 แทน ซึ่งก่อนเดินทางไปรับตำแหน่งใหม่ พลโทประพันธ์ กุลพิจิตร ได้มอบหมายนโยบายว่าขอให้พันเอกเยื้อง คงศักดิ์ อยู่พิษณุโลก จนกว่างานสร้างโรงพยาบาลดังกล่าวจะเป็นผลสำเร็จ เมื่อวันที่ 4 มิ.ย. 2524 กองทัพภาคที่ 3 (ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ พันเอกอมฤต ณ สงขลา และพันเอกณรงค์ วิยวุฒิ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ปี พ.ศ.2524-2526) ได้เสนอความต้องการอาคารตึกสัลยกรรม และอาคารรักษาพยาบาลไปยังผู้อำนวยการป้องกันและปราบปรามการกระทำอันเป็นคอมมิวนิสต์ ด้วยเหตุผลอาคารที่มีอยู่ไม่เพียงพอในการให้บริการแก่เจ็บป่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทหารป่วยเจ็บ จากการปฏิบัติราชการสนาม ซึ่งได้รับอนุมัติให้สร้างอาคาร 2 ชั้น 1 หลัง พร้อมติดตั้งอุปกรณ์ทางการแพทย์และสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนเป็นที่รักษาพยาบาลผู้ป่วยเจ็บด้วย เป็นเงิน 14,980,000.-บาท (สิบสี่ล้านเก้าแสนแปดหมื่นบาทถ้วน) สร้างเสร็จเมื่อปี พ.ศ.2526 โดย พลโท เทียบ กรมสุริยศักดิ์ แม่ทัพภาคที่ 3 ในขณะนั้นเป็นประธานกระทำพิธีเปิดอาคาร เมื่อวันที่ 31 มี.ค. 2526 และใช้ชื่ออาคารว่า ตึกสัลยกรรม 2

ในปัจจุบันโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช มีปริมาณภารกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้นมากในทุกด้าน บุคลากร อุปกรณ์ทางการแพทย์ และตลอดจนอาคารทั่วไปของโรงพยาบาล มีไม่สอดคล้องกับปริมาณงานด้วยเหตุที่ถูกจำกัดด้วยอัตรา และสถานที่ ซึ่งในโอกาสต่อไปสมควรได้รับการปรับขยายอัตราและสถานที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สามารถรองรับปริมาณงานดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งหน่วยโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช ได้ถือกำเนิดมาจากหมวดพยาบาล จังหวัดทหารบกพิษณุโลก ตั้งแต่ปี พ.ศ.2488 ซึ่งเป็นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 และได้รับการปรับขยายอัตราและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีชื่อที่ได้รับพระราชทานเป็น “โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช” ตั้งแต่ 25 ม.ค.07 เป็นต้นมา

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา ที่แสดงความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ วิสัยทัศน์

โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช มุ่งมั่นที่จะเป็นโรงพยาบาลมาตรฐาน
ชั้นนำของโรงพยาบาลในกองทัพภาคที่ 3 เพื่อสร้างความประทับใจโดยยึดมั่นในจริยธรรม
ทางการแพทย์ภายในปี 2550

พันธกิจ

1. ให้บริการสุขภาพประทับใจ ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพแก่ ทหาร ครอบครัว และ
พลเรือนทั่วไป โดยยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ

2. พร้อมให้ความรู้และสนับสนุนทางด้านวิชาการแก่บุคคลสายการแพทย์ทุกระดับตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ให้การป้องกันและส่งเสริมด้านสุขภาพแก่ กำลังพล และครอบครัว

4. ให้การอนุรักษ์กำลังรบในเรื่องสุขภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุหมู่ และการส่งกลับผู้ป่วย

ปรัชญา

มุ่งสู่มาตรฐาน บริการด้วยใจ ก้าวไกลพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ท่ามกลางการแข่งขันของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทำให้ทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ สนับสนุน และส่งเสริม เพื่อที่จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆกับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กร ไปพร้อมๆกัน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Sengé (1990) ศาสตราจารย์วัย 50 ปี ของสถาบันMIT ของสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Development และเป็นผู้เขียนหนังสือ ชื่อ The fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่ผู้คนในองค์กรสามารถขยายศักยภาพ ในการที่จะสร้างสรรค์ผลสำเร็จที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งมีรูปแบบของการคิดใหม่ๆ และกว้างขวางได้ถูกบ่มเพาะให้เกิดขึ้น และเป็นที่ซึ่งความปรารถนาาร่วมกันของผู้คนในองค์กรได้เกิดขึ้นอย่างเสรี และคนในองค์กรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะ เรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจ

ในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ (Marquardt และ Reynolds, 1994)

องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งมั่น กระตุ้นเร่งเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์, 2540)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน (พริดา วิเชียรปัญญา, 2547)

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร

Dr.Ryoko Toyama (Associate Professor, Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology) (อ้างใน ยุทธนา แซ่เตียว, 2547) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา
2. ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้
3. ความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดของการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร Senge ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นตัวบุคคลและที่เป็นทีม ทั้งในระดับผู้นำและสมาชิกทั่วไปของ องค์กร Senge ได้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมีวินัยที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้

ในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบันทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง อันจะนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ได้ในที่สุด ดังนั้นหากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันมีลักษณะตามที่นักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า

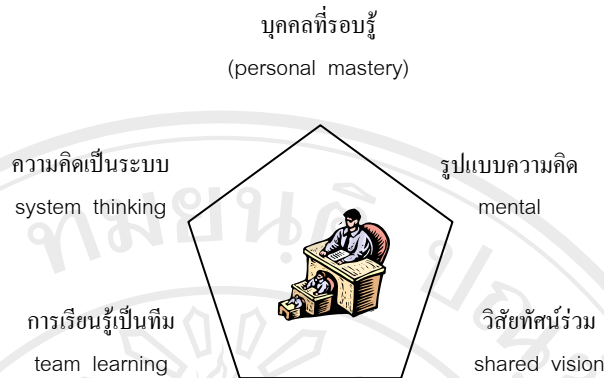
องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งปัจเจกบุคคลและส่วนรวม เพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร

ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

โดยการจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Senge กล่าวว่าต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ



ภาพ 1 วินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลที่รอบรู้ Sengé กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลจึงควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ภายใต้ กระบวนการทำงาน อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2. รูปแบบความคิด รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน แนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. วิสัยทัศน์ร่วม จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล (ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การยอมทำตามเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

อนึ่งรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่งและความคุมเป็นหลักจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

5. ความคิดเป็นระบบ เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณา องค์กรต้องพิจารณาใน รูปแบบองค์รวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีการรอบแนวความคิดคือ

5.1 คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis)

5.2 คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันการณ์

5.3 เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

เมื่อทราบถึงวินัยทั้ง 5 ที่มีผลต่อการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ข้อพิจารณาที่สำคัญคือทำอย่างไรองค์กรของเราจึงจะสามารถปรับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนแนวคิดองค์กรของ Marquardt และ Reynold (1994) ที่มององค์กรในเชิงระบบ ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม

เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ชัดเจนแบบไม่ตายตัว เป็นองค์กรที่ต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของกันอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้แยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน

เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้

เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งอาจทำโดยการค้นคว้าและพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยกายสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มาสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้

มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และมีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ และช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ

เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์

เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์

9. บรรยากาศที่สนับสนุน

เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนา ศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ดีได้

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวๆ และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายหรือจุดหมายเดียวกันในที่สุด

วิธีการปรับให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการอาจกล่าวพอสังเขปดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ อันหมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์กร
2. ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์กรอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้านวิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงานเป็นต้น
3. พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการอื่นๆ เป็นต้น
4. เสริมสร้างความสามารถขององค์กร โดยการทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นนี้ ควรทำความเข้าใจว่า การบริหารโดยการทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นหนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลา

ช้าหรือเร็วก็ได้ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ วิธีการทบทวน ภายหลังการปฏิบัติ หรือการใช้แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือกวิธีที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เช่นในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงานเป็นต้น

5. พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานแบบใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์กร ความรู้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

6. แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่างๆที่ได้พิจารณาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการใช้การสัมภาษณ์, การสังเกต เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำรายงาน, กำหนดงาน เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Willborn and Cheng (1994) ได้เสนอกลยุทธ์วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนาตั้งแต่โครงสร้างและวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับ คนในองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย การกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด Sengé กล่าวว่า “ ถ้ามองให้ลึกจะพบว่า พวกเราทุกคนเป็นนักเรียนรู้อันทั้งสิ้น ไม่เพียงแต่ธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น เรายังรักที่จะเรียน เพราะเราเป็นส่วนสำคัญขององค์กรด้วย ” ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรเป็นเรื่องเร่งด่วนอย่างมาก ในปัจจุบัน เป็นการเรียนรู้แบบข้ามพรมแดน ซึ่งองค์กรทั้งหลายในเอเชีย ยุโรปและอเมริกาได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก แนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้คือการเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบความคิดของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังไปตามอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร
 2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมงาน เป็นการแสดงความคิดเห็นของทีมงาน มีการใช้วิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนา การเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
 3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท มีการติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานตลอดเวลา
 4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง การเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการทำการทดลอง โดยมีสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้ และสนับสนุนให้คนอื่นๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำคัญของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ
 5. การสร้างระบบกลไกการเผยแพร่การเรียนรู้ ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุด ทุกๆ แห่งที่เหมาะสมขององค์กร
 6. การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน ผู้บริหารต้องยอมรับในความสามารถและความสำเร็จของลูกจ้าง โดยอาจมีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของลูกจ้างในการทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์ และมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย
 7. การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ การคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ทำให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
 8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น
- ความเป็นไปได้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานทหาร**
- ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมฐานความรู้ โดยต้องการให้องค์กรทางราชการเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นในปัจจุบันส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานทหารจึงมีแนวโน้มนโยบายที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน

แต่การที่จะทำให้องค์กรทางทหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลและผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน (ถ้ายังเรียนรู้คุณะทราบ ว่า ความรู้ที่คุณมีเป็นเพียงส่วนน้อยนิดของความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่)
2. ควรมีการส่งเสริมในบุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กร และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และมีความเป็นธรรม
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ
4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม
5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี เพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

นอกจากข้อความดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว การนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความเชื่อมั่นของผู้บริหารว่าวิธีการบริหารดังกล่าวสามารถพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ปรากฏในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นผู้บริหารควรตอบคำถามว่าถึงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแล้วหรือยัง

แนวคิดและหลักการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

ในปัจจุบันโรงพยาบาลหลายๆ แห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ เพื่อที่จะทำให้โรงพยาบาลเหล่านั้น ไม่ได้เพียงแค่ให้บริการทางการแพทย์เท่านั้น แต่ยังมีการพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรที่รวมจุดเน้นเรื่องการส่งเสริมสุขภาพด้วย

การส่งเสริมสุขภาพ หมายถึงอะไร

การส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง “กระบวนการเพิ่มสมรรถนะให้คนมีความสามารถเพิ่มขึ้น ในการควบคุมและการส่งเสริมให้สุขภาพของตนเองดีขึ้น ในการที่จะบรรลุสุขภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ปึงเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลควรที่จะต้องมีความสามารถที่จะ

บ่งบอกและตระหนักถึงความมุ่งมาดปรารถนาของตนเองที่จะสนองความต้องการต่างๆ ของตนเอง และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เรื่องสุขภาพจึงถูกมอง ในลักษณะของความจำเป็นสำหรับชีวิตประจำวัน มิใช่เป็นเพียงจุดมุ่งหมายของการดำรงชีวิต เท่านั้น สุขภาพเป็นคำที่มีความหมายในทางบวก เน้นหนักที่ทรัพยากรบุคคลและสังคม เช่นเดียวกับสมรรถนะต่างๆทางร่างกาย ดังนั้น การส่งเสริมสุขภาพจึงมิใช่เป็นความรับผิดชอบ ขององค์กรในภาคสาธารณสุขเท่านั้น หากเกินความนอกเหนือจากการมีชีวิตอยู่อย่างมี สุขภาพดีไปสู่เรื่องของสุขภาวะโดยรวมอันประกอบด้วย สภาวะทางสังคม สิ่งแวดล้อม และ เศรษฐกิจ” (กัญบัตรออตตาวา, 2529)

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง กระบวนการระดมทรัพยากรมนุษย์ และ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเอื้อให้ประชาชน มีขีดความสามารถในการควบคุมปัจจัยที่จะก่อให้เกิด โรคภัยไข้เจ็บและพัฒนาให้มีสุขภาพที่ดี ทั้งกาย ใจ และสังคม เพื่อใช้ความมีสุขภาพดีเป็นทุน ในการดำเนินชีวิตให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีตลอดไป

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ คืออะไร

องค์การอนามัยโลกได้ให้คำนิยามโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง โรงพยาบาลที่ ไม่เพียงแต่ให้บริการทางการแพทย์ และพยาบาลที่มีคุณภาพสูงแบบเบ็ดเสร็จเท่านั้น แต่ได้มี การพัฒนาภาพลักษณ์ องค์กรที่รวมจุดเน้นเรื่องการส่งเสริมคุณภาพเข้าไว้ด้วย โดยพัฒนา โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการส่งเสริมสุขภาพ อาทิเช่น บทบาทการมีส่วนร่วม อย่างแข็งขันของผู้ป่วย และเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลทุกคน การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ของโรงพยาบาลให้เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ รวมทั้งการประสานงานอย่างเข้มแข็งกับชุมชน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ (Budapest Declaration on Health Promoting Hospitals. WHO (EURO) Copenhagen, 1991, (พรเทพ ศิริวนารังสรรค์, 2541)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ คือ โรงพยาบาลที่ปรับบทบาทให้สมดุล คือ บทบาทใน การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ ก็ยังคงต้องพัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน เพิ่มบทบาทในด้านการสร้างและส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค โดยทำให้ โรงพยาบาลเป็นตัวอย่างของสถานที่ทำงาน ที่เอื้อต่อสุขภาพ และบุคลากรโรงพยาบาลเป็น แบบอย่างของผู้มีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี เชื่อมโยงการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลกับการดูแล ในชุมชน และการดำเนินการเชิงรุกในชุมชน ดูแลคนป่วยไม่ให้ป่วยซ้ำ หรือป่วยหนักขึ้น

กล่าวโดยสรุป โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง โรงพยาบาลที่ผู้บริหารและ บุคลากรของโรงพยาบาลได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง มีนโยบาย ตลอดจนจัดระบบ

บริหารจัดการ ให้มีกิจกรรมหรือกระบวนการด้านส่งเสริมสุขภาพสอดแทรกในทุกโอกาส หรือพยายามจัดหาช่องทางให้มีกิจกรรม หรือกระบวนการด้านส่งเสริมสุขภาพให้เกิดขึ้น ไม่เพียงต่อผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการหลัก แต่ยังขยายฐานไปยังญาติ เพื่อน หรือบุคคลใดๆก็ตามที่ได้มีโอกาสเข้าไปในโรงพยาบาล รวมทั้งชุมชนที่โรงพยาบาลตั้งอยู่ และที่สำคัญจะต้องรวมถึงบุคลากรในโรงพยาบาลซึ่งถือว่าเป็นผู้รู้ ผู้ดำเนินการ และน่าจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมอนามัยสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการให้การดูแลผู้รับบริการในลักษณะองค์รวมที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ

ยุทธศาสตร์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพในโรงพยาบาล

ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสุขภาพ สามารถจัดได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ที่มุ่งต่อผู้ป่วย และญาติ

1.1 ผสมผสานการป้องกัน และการฟื้นฟูสภาพ เข้ากับบริการรักษาพยาบาล จัดกิจกรรมที่จะให้ผู้ป่วยและญาติ ดูแลตนเองในสิ่งที่ทำได้ด้วยตนเอง โดยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารสุขภาพ การให้คำปรึกษา และการสร้างกลุ่มช่วยเหลือตนเอง เป็นต้น

1.2 ให้บริการที่มีคุณภาพ ให้ความสนใจต่อกระบวนการรักษา และทำให้คืนสู่สภาพปกติ มีการประสานงานกันระหว่างโรงพยาบาล สถานีอนามัย และบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ

1.3 กำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะตระหนักในความต้องการที่มีความแตกต่างกัน

1.4 สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการดูแลผู้ป่วยในระยะยาว

2. ยุทธศาสตร์ที่มุ่งต่อเจ้าหน้าที่

2.1 พัฒนาสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

2.2 ให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้ทำให้สุขภาพของผู้ป่วยดีขึ้น โดยใช้วิธีด้านการป้องกันโรค ป้องกันอุบัติเหตุ และคุ้มครองสุขภาพ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพที่จะจัดการปัญหาที่มีอาจหลีกเลี่ยง

2.3 การฝึกอบรมทักษะเจ้าหน้าที่

3. ยุทธศาสตร์ที่มุ่งต่อองค์กร

3.1 พัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

3.2 เป็นโรงพยาบาลที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา

3.3 เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. ยุทธศาสตร์ที่มุ่งต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชน

4.1 มีการสร้างเครือข่าย และการประสานงานกับหน่วยงานสาธารณสุข บริการสังคม องค์กร เอกชน และอื่นๆ

4.2 มีการพัฒนาภาพลักษณ์เชิงบวก

4.3 มีการป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานของโรงพยาบาล ไปสร้างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และนิเวศวิทยา

4.4 ทำโรงพยาบาลให้เป็นตัวอย่าง สำหรับองค์กรสุขภาพอื่นๆ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ กับความเกี่ยวเนื่องกับยุทธศาสตร์

ในการพัฒนางานส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาลนั้น แต่เดิมมา เราจะใช้ข้อมูลทางวิชาการ และ ผลประเมินโครงการที่เคย หรือกำลังดำเนินการอยู่ นำมาพิจารณาว่า จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร สถานการณ์เช่นนี้เป็นเรื่องที่เราเข้าใจได้ เพราะเราเป็นนักวิชาการ เราได้เล่าเรียนมาอย่างไร ก็ย่อมต้องการที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่ในการจัดการกับปัญหาที่ประสบ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ผลิตผลที่ได้ก็ยังคงเป็นไปในแนวทางเดิมๆ ถึงแม้จะมีความละเอียดประณีตมากขึ้นก็ตาม

แต่เมื่อขณะนี้ เราได้มาอยู่ในบรรยากาศที่แตกต่างไปจากเดิม เรามีปรัชญาที่กำหนดว่า

1) ต่อไปนี้ คนจะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา 2) การพัฒนาต้องมีความเสมอภาค คือ ประโยชน์ต้องตกแก่ทุกคน โดยเท่าเทียมกัน และ 3) การพัฒนาต้องให้ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ตามมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น การพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้า หรือแม้แต่เรื่องสาธารณสุขมูลฐาน ที่เราได้บุกเบิกมาแต่เดิม ล้วนแต่เป็นการพัฒนาภายใต้ปรัชญาเหล่านี้ทั้งสิ้น ดังนั้น จึงเป็นโอกาสที่เรานำปรัชญาดังกล่าว มาใช้เป็นแสงสว่างที่จะนำทาง ไปสู่การพัฒนางานส่งเสริมสุขภาพของโรงพยาบาล ให้มีความทันสมัย และเกิดประโยชน์แก่สังคมโดยรวม

ในเชิงการวางยุทธศาสตร์นั้น เราจะเริ่มพัฒนาที่ตัวคนก่อน เนื่องจากคน คือ รูปธรรมที่เราเห็นได้ชัดเจน และเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นประยุกต์ปรัชญาข้อใดก็ตาม เมื่อเราสามารถทำให้คนสามารถเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาได้จริง ก็จะสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และความเสมอภาคได้ ดังนั้น การอภิปรายจึงมุ่งไปที่บทบาทของคน หรือประชาชนในการพัฒนาสุขภาพ จากนั้นจึงย้อนกลับมาดูบทบาทของเราในฐานะโรงพยาบาลว่า จะต้องมีส่วนทำอะไรบ้างในการสนับสนุนให้สิ่งที่คาดหวังเป็นความจริง

ขั้นที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ทุกคนในสังคมควรมีอยู่ร่วมกัน วิสัยทัศน์เกิดจากประสบการณ์ตรง หรือจากที่เคยได้ยินได้เห็นตัวอย่าง โดยคนส่วนใหญ่ในสังคม หรือชุมชน เช่นคำว่า “สุขภาพดี ถ้วนหน้า” เป็นวิสัยทัศน์ที่จุดประกายขึ้น โดยผู้รู้ทางการแพทย์ และสาธารณสุขทั่วทุก ภายได้ ปรึษาเรื่อง “ความเสมอภาคในสังคม” แล้วจึงจัดการให้มีการแพร่กระจายไป จนเป็นที่ยอมรับ กันทั่วไป

ในที่นี้ จะขอเสนอวิสัยทัศน์ด้านสุขภาพดังนี้

- คนไทยเป็นผู้มีจิตสำนึก เพียรสร้างเสริมสุขภาพของตนเอง และครอบครัว รู้จักระวัง ป้องกัน และขจัดโรคภัย และสภาวะแวดล้อมที่เป็นภัยต่อสุขภาพตลอดเวลา
- คนไทยมีความสามารถ และเต็มใจที่จะร่วมมือกับรัฐในการสร้าง จัดการ รวมทั้ง ได้รับประโยชน์จากโครงการเกี่ยวกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมขั้นพื้นฐานทุกคน

ขั้นที่ 2 สร้างกรอบแนวความคิด

ในขั้นนี้ โรงพยาบาลซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “ผู้วางแผน” จะสร้างกรอบแนวคิด โดยใช้ ปรึษาเรื่อง คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และวิสัยทัศน์เป็นหลัก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เราจะ ทำให้ข้อความไม่กี่ประโยคข้างต้น กลายเป็นภาพในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบ ในการวางโครงการต่อไปได้ การสร้างกรอบแนวคิดนี้ เปรียบได้กับงานของสถาปนิก ที่จะ ออกแบบบ้าน ก่อนอื่นต้องวางกรอบแนวคิดก่อนว่า บ้านนี้จะมีรูปร่างหน้าตาอย่างไร เป็นบ้าน ชั้นเดียว หรือ 2 ชั้น มีกี่ห้องนอนกี่ห้องน้ำ จะวางตำแหน่งบ้านอย่างไร มีส่วนใช้สอยตามความ ต้องการของผู้อยู่อาศัยอะไรบ้าง เป็นต้น

เพื่อความสะดวก ในกรณีของเรา จะเสนอแนวคิดบางประการให้ผู้วางแผนได้เลือกใช้ เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปนี้

ลักษณะแนวคิด	กลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนองแนวคิด
1. การครอบคลุมและ การเข้าถึง	1.1 การสร้างระบบส่งต่อ การถ่ายเททรัพยากรเทคโนโลยี และข้อมูล 1.2 การจับคู่ปัญหา และผู้แก้ไขให้มีความสามารถพอเหมาะ 1.3 การสร้างฐานข้อมูลที่เหมาะสม
2. การปิดช่องว่างของ การพัฒนา	2.1 การสร้างโครงการสำหรับผู้ด้อยโอกาส 2.2 การพัฒนาโดยองค์กรร่วม

ลักษณะแนวคิด	กลยุทธ์สำคัญที่ตอบสนองแนวคิด
3. การสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม	3.1 กระบวนการเพื่อควมมีจิตสำนึกและศรัทธา 3.2 เพื่อการปฏิบัติต่อตนเอง ต่อสังคม และส่วนรวม (การพึ่งตนเอง การดูแลตนเอง การมีส่วนร่วม เป็นต้น) 3.3 เพื่อการปฏิบัติต่อสภาวะแวดล้อม 3.4 การปรับปรุงแบบแผนดำเนินชีวิต 3.5 การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ
4. การสร้างความเข้มแข็งของสังคม	4.1 การปรับเปลี่ยนหรือส่งเสริมพฤติกรรมสังคม 4.2 การพัฒนาบทบาทองค์กรท้องถิ่น โดยเฉพาะการวางแผนและการสร้าง และใช้มาตรการทางสังคมต่างๆ 4.3 การพัฒนาระบบการเงินชุมชน 4.4 การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ

ข้างบนนี้ เป็นรายการกรอบแนวคิด ซึ่งจะมีส่วนตอบสนองปรัชญา และวิสัยทัศน์ข้างต้น ในการพัฒนาโครงการส่งเสริมสุขภาพ ผู้วางแผนอาจจะเลือกใช้แนวคิดบางข้อที่เห็นว่า 1) เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตน 2) ข้อที่เลือกนั้น เมื่อพัฒนาแล้ว จะเป็นจุดตั้งต้น ซึ่งจะต่อยอดไปเป็นการพัฒนาข้ออื่นๆ ได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น โครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า ก็ใช้แนวคิดเพียงข้อเดียว คือ การครอบคลุมและเข้าถึง เมื่อดำเนินการแล้ว ก็สามารถตอบสนองแนวคิด เรื่อง การปิดช่องว่างของการพัฒนาในด้านการรักษาพยาบาลไปในตัว โครงการดังกล่าวไม่ได้ใช้แนวคิด เรื่อง การสร้างกระบวนการสู่การเปลี่ยนแปลง ทางพฤติกรรม หรือการสร้าง ความเข้มแข็งของสังคม สาเหตุเนื่องจากการรักษาพยาบาล เป็นความต้องการของคนทั่วไปอยู่แล้ว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โครงการมีความคิดเห็นสาธารณะที่เป็นบวก สนับสนุนอยู่อย่างเต็มที่ จึงสามารถคาดหวังความสำเร็จได้ โดยไม่ต้องมีกลยุทธ์ด้านสังคมประกอบ

ครั้นกลับมาพิจารณาเรื่อง การสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค จะเห็นว่า งานนี้ไม่มี ความคิดเห็นของสังคม ที่เป็นบวรรองรับ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาแนวคิด ส่วนที่เกี่ยวกับสังคมขึ้นมาก่อน แล้วอาศัยการพัฒนาส่วนนี้ ต่อยอดไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไป

ดังที่กล่าวแล้วว่า แนวคิดส่วนที่เกี่ยวกับสังคม ยังแบ่งเป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ

1. การสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
2. การสร้างความเข้มแข็งของสังคม

ผู้วางแผนควรตัดสินใจว่า จะใช้แนวคิดข้อใดเป็นจุดตั้งต้นที่เมื่อพัฒนาแล้ว จะทำให้สามารถพัฒนาแนวคิดอีกข้อหนึ่งได้โดยง่าย ทำนองเดียวกับคำกล่าวที่ว่า “ไปมาก่อนไข่ หรือ ไข่มาก่อนไก่?”

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญ

การจัดลำดับความสำคัญ มีความสำคัญมากในกระบวนการวางแผน เราต้องใช้หลักการนี้ในเกือบทุกขั้นตอน ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องตัดสินใจ เรื่อง กลุ่มคนที่เป็นเป้าหมาย ผู้วางแผนจะจัดลำดับความสำคัญว่า กลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญคือใคร

เมื่อพิจารณาหลักการและเหตุผลด้านการบริการแล้ว การมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพให้น้อยที่สุด ดังนั้น กลุ่มคนที่มีลำดับสำคัญระดับต้นๆ จึงควรจะได้แก่ (1) ผู้ป่วยที่หายจากการป่วยแล้ว ทำอย่างไรจึงจะไม่กลับป่วยอีก รวมทั้งผู้ใกล้ชิด ทำอย่างไรจึงจะไม่ป่วยในกรณีของโรคติดต่อ (2) กลุ่มที่มีความเสี่ยงแต่ยังไม่เจ็บป่วย ซึ่งอาจแยกจากคนทั่วไป ด้วยเงื่อนไขทางธรรมชาติ เช่น ทารก หญิงมีครรภ์ คนชรา ตามด้วยการแยกโดยเงื่อนไขทางสังคม เช่น อาชีพที่มีความเสี่ยง ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม ความด้อยโอกาสความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อม ที่อยู่อาศัย และความเสี่ยงจากพฤติกรรมการใช้ชีวิต หรือเป็นกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่าง เช่น แรงงาน ต่างชาติ

ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูล ดังนั้น ฐานข้อมูลที่โรงพยาบาลมีอยู่ จะต้องตอบคำถามได้ว่า คนที่มีความเสี่ยงสูงเหล่านั้นคือใคร อยู่ที่ใด หากข้อมูลเรื่องนี่ยังบกพร่อง ก็ควรปรับปรุงเพิ่มเติมในบันทึกแบบสอบถาม เป็นหัวข้อพิเศษที่วางขึ้น เพื่อประโยชน์ของการวางกลยุทธ์เฉพาะที่ต่อไป

ขั้นที่ 4 การวางบทบาทพื้นฐานที่คาดหวัง

สรุปว่ากลุ่มเป้าหมายมีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ผู้ป่วยและผู้ใกล้ชิด 2) กลุ่มคนที่มีลักษณะพิเศษ ที่มีความเสี่ยงสูง นอกจากนั้น จึงเป็นกลุ่มบุคคลทั่วไป เป็นเป้าหมายสุดท้าย

ในขั้นตอนนี้ จะเริ่มกำหนดบทบาทที่พึงประสงค์ สำหรับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ซึ่งจะมีบทบาทพื้นฐานเช่นเดียวกัน ดังต่อไปนี้

- มีจิตสำนึก รักสุขภาพ มีศรัทธาที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง
- มีการเรียนรู้ เช่น รู้แหล่งความรู้ที่บุคคลสามารถไปแสวงหาได้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถใช้ความคิดปรับปรุง สามารถสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูล ใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น

- มีพฤติกรรมสุขภาพในระดับพื้นฐาน การสร้างเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค การปฏิบัติต่อสภาวะแวดล้อม โดยรู้จักใช้มาตรการทางเทคนิค และสังคม
 - มีส่วนร่วมในการพัฒนา เช่น การฝึกอาชีพ การรวมกลุ่มทำกิจกรรม การรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น
 - มีโอกาสปรับปรุงสภาวะทางจิตใจ เช่น การฟังธรรม การทำสมาธิ วิปัสสนา การสันทนาการ การพักผ่อน
 - มีการใช้ชีวิตที่ดี
 - รู้ปัญหาและสามารถควบคุมดูแลสภาวะแวดล้อม
 - มีส่วนร่วมในโครงการรณรงค์เพื่อสุขภาพ เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม หรือเพื่อร่วมจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
 - มีส่วนร่วมพัฒนาระบบตลาด ทั้งในฐานะผู้ผลิต และผู้บริโภค
 - มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และแนวคิดที่ถูกต้อง
- ในขั้นตอนนี้ จำเป็นจะต้องทำให้กระจ่างว่า บทบาทที่คาดหวังนั้น เช่น เรื่องมีพฤติกรรมสุขภาพ กลุ่มเป้าหมายจะต้อง “ทำ” หรือ “ไม่ทำ” อะไรบ้าง

สำหรับบทบาทของผู้ป่วย จะเห็นได้ว่า มีความแตกต่างกับบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดูแลตนเอง การปฏิบัติต่อสภาวะแวดล้อม หรือแม้แต่ความร่วมมือในการดำเนินการมาตรการทางเทคนิค ซึ่งก็คือ คำสั่ง หรือแนะนำของแพทย์ผู้รักษานั้นเอง เช่นเดียวกับกรณีของบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ลักษณะพิเศษอื่นๆ ก็พิจารณาให้น้ำหนักกับข้อต่างๆรวมทั้งให้รายละเอียด เนื้อหาที่เหมาะสม และแตกต่างกันไปเฉพาะกลุ่ม

ขั้นที่ 5 การสร้างปัจจัยที่นำไปสู่การแสดงบทบาท

การที่บุคคลจะแสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัย ดังนั้น การวิเคราะห์เพื่อทราบว่ามีเหตุปัจจัยอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การแสดงบทบาทของบุคคลจึงมีความสำคัญ เพราะการวางแผนจะต้องสร้างปัจจัยต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการแสดงบทบาทให้มากที่สุด

เหตุปัจจัยมีความหลากหลาย และมีน้ำหนักไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับ

1. ลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย (จิตสำนึก ศรัทธา เป็นต้น)
2. ลักษณะบทบาทที่แสดง มีความยากง่ายเพียงใด (ทักษะ ผู้นำ ผู้ตาม เป็นต้น)
3. สภาพแวดล้อมของการแสดงบทบาท เอื้ออำนวยให้แสดงบทบาทเพียงใด

(เวที ระบบสนับสนุน เป็นต้น)

ปัจจัยที่นำไปสู่การตัดสินใจแสดงบทบาท สรุปได้ดังนี้

1. การรับทราบ การวิเคราะห์ ความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับสุขภาพ
2. การสร้างทักษะ
3. การสร้างเครือข่าย (กลุ่ม ชมรม เป็นต้น)
4. การสร้างความเข้มแข็งทางจิตวิญญาณ (ได้แก่ จิตสำนึก ศรัทธา ความรัก

ความไว้วางใจ ความสามัคคี)

5. การสร้างความเป็นผู้นำ
6. การสร้างระบบสนับสนุน (การจัดองค์กร การเงิน การประสานงาน เป็นต้น)
7. การใช้มาตรการทางสังคม (การใช้ระเบียบกฎหมายบังคับ การบอยคอต การรณรงค์)

ขั้นที่ 6 กำหนดพันธกิจขององค์กร

เมื่อดำเนินการมาถึงขั้นนี้ ผู้วางแผนจะสามารถกำหนดพันธกิจ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ บทบาทขององค์กรของตน ในด้านการส่งเสริมสุขภาพได้ โดยพิจารณาจากรายการ บทบาท และปัจจัยของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ต่อไปนี้เป็นรายชื่อของพันธกิจ ที่สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสม

1. ปรับทัศนคติ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง (หัวใจของความสำเร็จ)
2. สร้างฐานข้อมูลใหม่ที่เหมาะสม
3. สร้างเครือข่ายสุขภาพ
4. สร้างระบบ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนา
5. สร้างความร่วมมือระหว่างสาขา รวมทั้งองค์กรท้องถิ่น
6. สร้างจิตสำนึก ศรัทธา ความรัก สามัคคี
7. ให้ความสำคัญมากขึ้นต่อกระบวนการ
8. สร้างมาตรฐาน แนวปฏิบัติ
9. สร้างเสริมบทบาทภาคเอกชน เพื่อร่วมพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
10. สร้างความเป็นผู้นำที่มีผลงาน
11. สร้างแผนงาน โครงการแบบบูรณาการ
12. สร้างชุดบริการให้สอดคล้องกับความต้องการ
13. สร้างทางเลือกใหม่ๆ ให้สังคม ชุมชน
14. แสวงหา ใช้ประโยชน์ และส่งเสริมนวัตกรรม
15. ทำการรณรงค์ เพื่อส่งเสริม ควบคุม หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ถึงขั้นนี้ ผู้วางแผนจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท พร้อมด้วยปัจจัยของการแสดงบทบาทของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ รวมทั้งพันธกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผน เพื่อให้บทบาทเหล่านั้นเป็นความจริง

ขั้นที่ 7 วางวัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์เฉพาะ มีลักษณะเป็นรูปธรรม แสดงเจตนาของผู้วางแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว เมื่อมีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย บทบาทของกลุ่มเป้าหมาย และปัจจัยของการแสดงบทบาท

- วัตถุประสงค์เฉพาะ จะมีหลายข้อ แต่ละข้อจะกล่าวถึงประเด็นเดียว

- จัดเรียงวัตถุประสงค์เฉพาะ ตามอันดับความสำคัญ โดยวางวัตถุประสงค์เชิงผลลัพธ์ (เช่น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เรื่องนั้นเรื่องนี้) ของกลุ่มเป้าหมายไว้ก่อน ต่อไปเป็น วัตถุประสงค์เชิงกระบวนการ

- จำนวนวัตถุประสงค์เฉพาะที่พอเหมาะ อยู่ระหว่าง 4-6 ข้อ

- การประเมินผล จะประเมินตั้งแต่วัตถุประสงค์เชิงกระบวนการสูงขึ้นไปตามลำดับที่เรียงไว้ หากพิจารณาให้ดี จะเห็นว่า จากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่ง จะมีข้ออ้าง หรือเหตุผลที่ไม่มีการยืนยันของผู้วางแผนว่า ถ้าทำตามกระบวนการอย่างนี้ๆ ย่อมได้ผลลัพธ์อย่างนี้ๆ ซึ่งอาจจะจริงหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพของผู้วางแผน จะเป็นตัวตัดสินคุณภาพของแผนที่สำคัญ

ขั้นที่ 8 สร้างกลยุทธ์

ขั้นต่อไปนี้เป็นการสร้างทางเดินของงาน เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สำหรับผู้ที่เลือกทางเดิน โดยใช้จุดตั้งต้นเป็น “การสร้างกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงทาง พฤติกรรม” อาจจะใช้บทบาทอันพึงประสงค์ ที่เป็นพื้นฐานที่แสดงไว้ในขั้นตอนที่ 4 โดยนำมาพิจารณาว่า

1. จะใช้ข้อใดบ้าง รายละเอียดของข้อนั้นๆ ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่า จะเลือกใช้ข้อนั้นหรือไม่ รายการที่เสนอเป็นเพียงเค้าโครงที่ผู้วางแผน ต้องคัดเลือกใช้ หรือเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
2. พิจารณาว่า จะวางกระบวนการเพื่อสร้างปัจจัยอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยตรวจสอบจากรายการปัจจัย ในขั้นที่ 5 แล้วให้รายละเอียดของปัจจัยที่เลือกใช้
3. วางทางเดินของกระบวนการ พร้อมผลลัพธ์ที่คาดหวังเป็นระยะๆ ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ

สำหรับผู้เลือกจุดตั้งต้นเป็น “การสร้างความเข้มแข็งของสังคม” โดยเข้าทางองค์กรชุมชน รวมถึง องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล ควรสร้างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบทบาทขององค์กร โดยอาศัยแนวทาง เช่นเดียวกับการพัฒนาบทบาทของบุคคล

บทบาทขององค์กรชุมชนที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่

- การรับ กลั่นกรอง เผยแพร่ข้อมูลทางสุขภาพ
- การวางแผน ระดมทรัพยากร
- การให้หลักประกันความจำเป็นพื้นฐาน
- การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างเครือข่ายส่งเสริมสุขภาพ
- การเฝ้าระวัง ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- การช่วยเหลือ ค้ำครอง ผู้ด้อยโอกาส
- การวางแผน ระเบียบ เพื่อสุขภาพของส่วนรวม
- การจัดระบบเฝ้าระวังทางโภชนาการ โรคติดต่อ ไม่ติดต่อ และสิ่งแวดล้อม
- การควบคุม อนุรักษ์สภาวะแวดล้อม ทั้งในเรื่องของ ทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรม, ทรัพยากรที่สร้างขึ้นแต่ขาดการบำรุงรักษา, อาหารและยาที่เป็นพิษภัย, ค่านิยม พฤติกรรมสังคมที่ไม่เหมาะสม, ข้อมูล ข่าวสารและ โฆษณาที่หลอกลวงบิดเบือน, เทคโนโลยีที่มีการใช้ไม่เหมาะสม และกฎหมายระเบียบสังคมที่หย่อนยาน

ขั้นที่ 9 พิจารณาความเป็นไปได้

เมื่อวางกลยุทธ์ได้แล้ว ขั้นต่อไปต้องพิจารณาความเป็นไปได้ ของมาตรการต่างๆ ที่วางไปนั้น การตัดสินใจว่า จะเป็นไปได้หรือไม่ ให้ถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะทราบดีที่สุด โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ มาก่อน

ความเป็นไปได้ อาจพิจารณาใน 5 ลักษณะต่อไปนี้

1. ด้านสถาบัน ได้แก่ องค์กร อาคาร กำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และด้านกฎหมาย เป็นต้น
 2. ด้านเทคนิค ได้แก่ เทคโนโลยี ประสิทธิภาพของมาตรการทางคลินิกที่ใช้ เป็นต้น
 3. ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ ภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ บรรยากาศทางการเมือง เงื่อนไขทางสังคม เช่น ความร่วมมือ การยอมรับ ความสามัคคี เป็นต้น
 4. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่าของการลงทุน เป็นต้น
 5. ด้านการเงิน ได้แก่ งบประมาณ แหล่งที่มา ระเบียบการเบิกจ่าย เป็นต้น
- การตัดสินใจ อาจทำได้ง่าย และถูกต้องยิ่งขึ้น ถ้าจะใช้วิธีให้คะแนนมาตรการต่างๆ ที่กำหนดไว้ ด้วยเงื่อนไขทั้ง 5 ข้อนี้ หากคะแนนรวมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็สมควรที่จะต้องทบทวนมาตรการนั้นใหม่

ขั้นที่ 10 และ 11 กำหนดเป้าหมาย และวงเงิน

ขั้นตอนนี้มีประโยชน์ในการทำแผนส่วนรวมของทั้งโรงพยาบาล ซึ่งจะต้องมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพด้วย

องค์ประกอบของเป้าหมาย ได้แก่

1. คนหรือสถานะแวดล้อม
2. มาตรการสำคัญที่จะใช้
3. ปริมาณที่ครอบคลุม
4. ระยะเวลาปฏิบัติการ

สำหรับการกำหนดวงเงินนั้น ให้พิจารณาจากมาตรการแต่ละข้อว่า ประกอบด้วยกิจกรรมอะไรที่ จำเป็นแล้ว จึงประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ซ้ำซ้อน หรือทำพร้อมกันได้เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุน จากนั้นจึงกำหนดวงเงินที่จะใช้

ข้อที่ 12 ตรวจสอบกลยุทธ์ในเชิงระบบ

1. มีเครือข่ายพัฒนาสุขภาพ
2. มีโครงการสำหรับผู้ด้อยโอกาส
3. มีโครงการลักษณะบูรณาการ
4. มีระบบสนับสนุนทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ
5. มีความเป็นอิสระตามสมควร
6. มีชุดบริการที่ตอบสนองความต้องการจริง
7. มีระบบเฝ้าระวัง
8. มีโครงการสุขภาพ สิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น
9. มีระบบควบคุมพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม

ข้อที่ 13 ตรวจสอบกลยุทธ์ในเชิงทรัพยากร

1. มีการวางแผนงานที่ถูกต้อง ตามหลักวิชา
2. มีการจัดสรรงบประมาณตามความต้องการจริง
3. มีโครงการของชุมชนที่เหมาะสม และตรงเป้าหมาย
4. มีรูปแบบของการสนับสนุนเงินที่รัดกุม ทันเวลา โปร่งใส พร้อมระบบการ

ตรวจสอบที่ดี

5. มีการใช้เทคนิคบูรณาการ เพื่อให้แต่ละส่วน หรือสาขาได้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน
6. มีการใช้เทคโนโลยีที่มีต้นทุนต่ำ แต่ให้ประโยชน์ได้กว้างขวาง กับคนส่วนใหญ่

7. มีการระดมทรัพยากรเข้าร่วมมือ ตามความสามารถ โดยเน้นกลุ่มที่ด้อยโอกาสหรือขาดแคลน

การพัฒนาแนวคิด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตามแนวทางกฎบัตรอตตาวา

การส่งเสริมสุขภาพที่แท้จริง คือ วิธีการสร้างความเข้มแข็ง แก่ประชาชน และสังคม แนวคิดนี้ เกิดขึ้นกับวงการสาธารณสุข ในรอบศตวรรษที่ผ่านมา โดยองค์กรอนามัยโลก ได้เป็นแกนนำในการจัดประชุมนานาชาติ เพื่อให้ประเทศสมาชิกได้แลกเปลี่ยนข้อวิเคราะห และพัฒนา ยุทธศาสตร์ด้านนี้หัวใจของแนวคิดนี้ ได้ถูกบันทึกไว้ในกฎบัตรอตตาวา อันเป็นเสมือนคำประกาศปรัชญา และยุทธศาสตร์ใหม่ ที่ได้ประกาศไว้ ณ การประชุมนานาชาติ เรื่อง การส่งเสริมสุขภาพครั้งแรก ที่กรุงอตตาวาประเทศแคนาดา เมื่อปี พ.ศ.2529

กฎบัตรอตตาวา ได้ให้คำนิยามของการส่งเสริมสุขภาพ คือ “กระบวนการของการเพิ่มสมรรถนะ ให้คนสามารถควบคุมปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดสุขภาพ และพัฒนาสุขภาพตนเอง เป็นผลให้ผู้นั้นมีสุขภาพดีขึ้น”

กิจกรรมหลัก 5 กลุ่มตามกฎบัตรอตตาวา ที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่

1. การสร้างนโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ
2. การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ
3. การเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับกิจกรรมชุมชนเพื่อสุขภาพ
4. การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล
5. การปรับเปลี่ยนบริการสุขภาพ

ในการดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ สามารถนำข้อเสนอของกฎบัตรอตตาวา มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ ข้อเสนอแนะมีดังนี้

1. การสร้างนโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อสุขภาพ

ในการประชุมนานาชาติเรื่อง การส่งเสริมสุขภาพ ขององค์การอนามัยโลกครั้งที่สอง ณ ประเทศออสเตรเลีย งานวิจัยจำนวนมากบ่งชี้ว่า การปรับปรุงระบบจะบังเกิดผลมากกว่า การเปลี่ยนแปลงระดับตัวบุคคลนโยบายสาธารณะ จึงเป็นเครื่องมือส่งเสริมสุขภาพที่สำคัญ

นอกจากนโยบายของหน่วยงานระดับสูง ที่ดูแลควบคุมโรงพยาบาลแล้ว ในระดับโรงพยาบาลก็จำเป็นต้องสร้างนโยบายของโรงพยาบาล เพื่อให้เอื้อต่อสุขภาพของผู้ป่วยญาติ ผู้ป่วย และบุคลากรของโรงพยาบาล เพื่อให้เอื้อต่อสุขภาพนี้ เช่น นโยบายการจัดสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาล นโยบายการจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ ให้กับผู้ป่วย ญาติ และบุคลากร

นโยบายปลอดคนหรี ปลอดสุราในโรงพยาบาล การจัดบริการอาหารส่งเสริมสุขภาพ การบริการด้านการออกกำลังกาย การปรับบริการให้เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น นโยบายเหล่านี้จะต้องนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และบุคลากรทุกคนจะต้องเข้าใจ และยอมรับนโยบายต่างๆ

2. การสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อสุขภาพ

เนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถแยกตัวออกจากสิ่งแวดล้อมได้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันจะกำหนดพฤติกรรมสุขภาพด้วย เช่น การทำงาน การเรียน การอยู่อาศัย และการพักผ่อน เป็นต้น ความสัมพันธ์นี้เป็นพื้นฐานทางสังคมนิเวศวิทยา ที่สามารถประยุกต์เป็นกลวิธีสร้างสุขภาพ นั่นคือ สถานที่ทำงาน โรงเรียน โรงพยาบาล ที่พักอาศัย สถานที่พักผ่อน หย่อนใจ สภาพชุมชน เป็นต้น เหล่านี้สามารถจัดให้เอื้อหรือกระตุ้นพฤติกรรมสุขภาพดี พร้อมกับมีมาตรการสกัดกั้น มลภาวะ หรือพฤติกรรม บั่นทอนสุขภาพ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ นอกจากจะต้องคำนึงถึงการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อสุขภาพของบุคคลแล้ว ยังต้องคำนึงถึงการลดผลกระทบจากโรงพยาบาลที่จะมีต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนส่วนรวม

นอกจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแล้ว สิ่งแวดล้อมทางจิตใจและสังคม ก็มีส่วนสำคัญต่อสุขภาพ

3. การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

การส่งเสริมสุขภาพจะต้องดำเนินการ โดยอาศัยการปฏิบัติของชุมชนที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการจัดลำดับความสำคัญ ของปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน และการดำเนินการ เพื่อบรรลุสุขภาพดีกว่าเดิม หัวใจของกระบวนการดังกล่าว ได้แก่ การเสริมสร้างอำนาจของชุมชน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการควบคุมความเพียรพยายาม และอนาคตของพวกเขา

การพัฒนาชุมชนจะต้องระดมทรัพยากร (ทั้งคนและวัตถุ) ภายในชุมชน เพื่อยกระดับการช่วยเหลือตนเอง และการสนับสนุนทางสังคม รวมทั้งพัฒนาระบบ ที่มีลักษณะยึดหยุ่นในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่การมีส่วนร่วมของชุมชน และการควบคุมกำกับในเรื่องของสุขภาพ ทั้งนี้ชุมชนจะต้องเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร ในโอกาสการเรียนรู้ และแหล่งทุนสนับสนุนอย่างเต็มที่ และต่อเนื่อง

ชุมชนนับเป็นกลไกที่มีพลังมาก หากส่งเสริมอย่างเหมาะสมแล้ว พลังนี้จะสร้างสรรค์การพึ่งพาตนเอง การปกป้องคุ้มครองตน อาจเป็นผลยิ่งกว่าการขยายขนาดส่วนราชการ รัฐจึงควรสนับสนุนบทบาทของชุมชน อาทิ ด้านคำปรึกษาทางวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร งบประมาณ ดำเนินนโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อบทบาทชุมชน

4. การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล

การส่งเสริมสุขภาพจะต้องสนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาความรู้ และทักษะส่วนบุคคล ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร การศึกษาเพื่อสุขภาพ และการเสริมทักษะชีวิต เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกแก่บุคคลเหล่านี้ ให้สามารถควบคุมสภาวะสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้มากขึ้น และเพิ่มโอกาสต่อการพัฒนาสุขภาพ

การส่งเสริมให้บุคคลสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมในการดำเนินชีวิตรูปแบบต่างๆ และสามารถควบคุมโรคเรื้อรัง และการบาดเจ็บที่เกิดขึ้นกับตนเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น โรงพยาบาลจะต้องเป็นผู้ริเริ่มจัดให้เกิดกระบวนการดังกล่าวขึ้น

การเรียนรู้และพัฒนาทักษะชีวิต เพื่อให้ทราบถึงข้อมูล เหตุผล และทางเลือก ในการควบคุมสุขภาพของตนเอง และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านสุขภาพ จะทำให้ประชาชนแต่ละวัย สามารถเรียนรู้เพื่อเตรียมตนเอง ให้ก้าวผ่านระยะต่างๆของชีวิต

5. การปรับเปลี่ยนบริการสุขภาพ

ภาระหน้าที่ของระบบบริการสาธารณสุขในการส่งเสริมสุขภาพ เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคคล ชุมชน บุคลากรสาธารณสุข สถาบันบริการสาธารณสุข และรัฐบาล ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่สุขภาพของประชาชน

นอกเหนือจากงานรักษาพยาบาลแล้ว โรงพยาบาลจะต้องหันมาทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพให้มากขึ้น โดยจะต้องมีพันธะในการสนับสนุน ให้บุคคล และชุมชนมีสุขภาพที่ดีขึ้น ในลักษณะที่ไวต่อปัญหา และสอดคล้องกับวัฒนธรรม ชุมชน นอกจากนี้ยังจะต้องเปิดกว้างในการร่วมมือกับบริการด้านอื่นๆ ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม

การปรับเปลี่ยนบริการ จะต้องให้ความสำคัญกับงาน ด้านการวิจัยทาง สุขภาพ สาธารณสุข และการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมของบุคลากรสาธารณสุขสาขาต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การปรับทิศทาง และการจัดระบบบริการสุขภาพ ที่เน้นการมองปัญหาของปัจเจกบุคคล ในฐานะคนทั้งคน (องค์รวม) ปัญหาของชุมชน รวมทั้งความสัมพันธ์ ระหว่างคน กับสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

1. มีการสร้างนโยบายสาธารณะของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

การจะทำโรงพยาบาล ให้เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพได้ จะต้องเริ่มจากการปรับแนวคิดของผู้บริหาร โรงพยาบาลก่อน คณะกรรมการทุกคนต้องเห็นชอบ และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องรับทราบนโยบาย เรื่องโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพนี้ เพราะการดำเนินงานจะต้องต่อเนื่อง

และยั่งยืนได้ ต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจจากทุกคน ส่วนในโรงพยาบาล เป็นการพัฒนาองค์กรทั้งหมด มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้หนึ่งผู้ใดในโรงพยาบาล

2. มีการจัดทำแผนงาน และการบริหารจัดการ

โรงพยาบาลต้องมีแผนที่แสดงถึงกิจกรรมที่ทำด้าน ส่งเสริมสุขภาพ งบประมาณที่จะสนับสนุน รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม หรือผู้มีส่วนร่วมกิจกรรม ให้ชัดเจนที่สำคัญคือ แผนและกิจกรรม เพื่อพัฒนาองค์กร ควรสนับสนุนแนวคิดด้านการส่งเสริมสุขภาพ นอกเหนือจากด้านรักษาพยาบาล

3. มีการจัดให้มีกิจกรรม เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ สำหรับผู้ป่วย และญาติ

โรงพยาบาลจะต้องมีการจัดให้มีกิจกรรม เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ สำหรับผู้ป่วยและญาติ รวมทั้งผู้มาเฝ้า หรือมาเยี่ยมผู้ป่วย เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญในการดูแลสุขภาพ ก่อนการเจ็บป่วย

4. มีกิจกรรม และบริการเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ สำหรับบุคลากร

โรงพยาบาลจะต้องมีการจัดกิจกรรม เพื่อการส่งเสริมสุขภาพสำหรับบุคลากรของโรงพยาบาลในทุกระดับ มีบริการตรวจสุขภาพ และประเมินสถานะเสี่ยง รวมทั้งการแก้ไขปัญหาย่างเหมาะสม

โรงพยาบาลจะต้องมีบริการที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เช่น อาหารส่งเสริมสุขภาพ สถานที่ และอุปกรณ์ออกกำลังกาย รวมทั้งมีกิจกรรมคลายเครียด และส่งเสริมสุขภาพใจ และสังคม โดยมุ่งสร้าง องค์กรที่มีสุขภาพดี

5. การจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาล

โรงพยาบาลมีการจัดการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้ปลอดภัย และเอื้อต่อการมีสุขภาพดี มีอุปกรณ์ และเครื่องมือในการป้องกันอันตราย จากการทำงานอย่างเพียงพอ

6. การสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน

โรงพยาบาลควรจะเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างให้แก่ชุมชน ในการริเริ่มงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ ประสานงานกับองค์กรชุมชน สร้างพันธมิตรทางสุขภาพ และประสานงานกับหน่วยบริการอื่นๆ ในชุมชน เช่น โรงเรียน โรงงาน สถานประกอบการ เป็นต้น ในการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ ในสถานเหล่านั้น

7. การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม

การจัดบริการให้แก่ผู้ป่วย ควรเป็นแบบองค์รวม โดยให้คำนึงถึงมิติอื่นที่ไม่เฉพาะการแพทย์ และการสาธารณสุขเท่านั้น เช่น มิติทางด้านจิตใจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี

ความเชื่อ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ควบคู่ไปด้วยเสมอ ซึ่งจะทำให้เข้าใจปัญหาผู้ป่วย และหาแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ตรงต่อความต้องการ

ในการให้บริการนอกจากการรักษาพยาบาลแล้ว จำเป็นต้องมีการค้นหาโรคใน ระยะแรก การให้ภูมิคุ้มกันการดูแลอนามัยส่วนบุคคล รวมทั้งการให้การปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง เพื่อปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตที่เหมาะสม และพัฒนากลวิธีที่จะเผชิญกับภavnั้ๆ

8. สร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการส่งเสริมสุขภาพ

โรงพยาบาลจะต้องสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการส่งเสริมสุขภาพ ให้แก่เจ้าหน้าที่ เน้นการมีสุขภาพดี และสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่น และมีกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ คำปรึกษา กิจกรรมสุขศึกษาอื่นๆ เป็นต้น

9. การเชื่อมต่อภาคีความร่วมมือ

เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ จำเป็นต้องมีการประสานงาน กับเครือข่าย สาธารณสุขระดับต่างๆ ทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และการสนับสนุนกิจกรรมซึ่งกันและกัน

10. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพของโรงพยาบาลจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อผู้ป่วยได้รับบริการทางการแพทย์ และ สาธารณสุขที่ถูกต้อง ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น มีความเอาใจใส่ ห่วงใย จนผู้ป่วยและญาติ เกิดความพึงพอใจ ผู้รับบริการทุกคนต้องได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งโรงพยาบาลจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพ ทั้งโรงพยาบาล ทั้งด้านบริการ ด้านบริหาร และอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดเวลา

11. สร้างกิจกรรมในเชิงนวัตกรรม

เนื่องจากการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอนอย่างใด อย่างหนึ่ง การดำเนินงานจึงเป็นลักษณะของการพัฒนา และวิจัยควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดรูปแบบ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อดูแลสุขภาพของทุกคน ดังนั้น การแปรแนวคิสู่การปฏิบัติ จึงมี หลากหลายรูปแบบ ซึ่งจะเป็นแบบอย่างนวัตกรรมสาธารณสุข สำหรับโรงพยาบาลอื่นๆ ได้ดี

ในการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพดังกล่าว บุคลากรสาธารณสุข จำเป็นต้องมี บทบาทในการรณรงค์ ผลักดันสังคม ไกล่เกลี่ย ประสานระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ การ สร้างเสริมความสามารถ แก่ประชาชนในการควบคุมปัจจัยต่างๆที่กำหนดสภาวะสุขภาพ และ พัฒนาความสามารถในการดูแลสุขภาพตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุความเท่าเทียมกัน ทางสุขภาพให้มากยิ่งขึ้น

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทุกสิ่งทุกอย่างต้องเคลื่อนไปข้างหน้า ต้องมีการเติบโต มีการพัฒนาเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ โดยรอบ องค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ในโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ถ้าเราหยุดนิ่งหยุดพัฒนาตนเองก็เหมือนกับเรากำลังถอยหลัง เพราะขณะที่เราหยุด คนอื่นๆ เขาไม่หยุด และกำลังเคลื่อนไปข้างหน้า

การดูแลสุขภาพของประชาชนก็เช่นกัน องค์ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ความรู้ทางเทคนิควิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุข ความรู้ในการบริหารจัดการ โครงการส่งเสริมสุขภาพอย่างได้ผลสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่ ประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญเฉพาะบุคคลในการบริหารจัดการองค์ความรู้ต่างๆ วัฒนธรรมองค์กรในการดูแล ส่งเสริมสุขภาพ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

โรงพยาบาลก็เช่นกัน โรงพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย และรูปแบบการนำองค์กรการบริหารจัดการด้านต่างๆ เป็นของตนเอง มีทีมบุคลากรหลากหลายสาขาที่มีความรู้ความชำนาญต่างๆ จำนวนมากมาอยู่รวมกัน มีเทคโนโลยี และแนวทางการดูแล ส่งเสริมสุขภาพประชาชนในแบบฉบับของตนเอง ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากคนในชุมชนอยู่ในชุมชน ทราบถึงชีวิตความเป็นอยู่ สังคม วัฒนธรรม จิตใจ อารมณ์ และสถานะสุขภาพของคนในชุมชน เป็นที่พึ่งพาของประชาชนในพื้นที่ มีศักยภาพและความพร้อมในการดูแล และเป็นผู้นำด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นเรื่องการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสุขภาพ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยี ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย เป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม โดยเน้นผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนามาตรฐานการดูแลสุขภาพที่ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งที่เจ็บป่วยและที่ยังมีสุขภาพดี เพื่อลดการเจ็บป่วย ลดภาวะแทรกซ้อน และเสริมสร้างสุขภาพสมรรถภาพในทุกมิติ คำนึงถึงประโยชน์ ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและประชาชน ไม่ใช่การดูแลสุขภาพแบบแยกส่วน เป็น รายโรค รายอวัยวะ แยกสุขภาพกายออกจากมิติด้านอื่นๆ ที่ประกอบเป็นบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม และความเป็นอยู่

การจะดูแลสุขภาพผู้รับบริการให้เกิดการบูรณาการ มีการผสมผสานโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และมีเครือข่ายขององค์ความรู้ เพื่อการประสานส่งต่อการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการระบบการดูแลสุขภาพใน

ลักษณะให้เกิดความคล่องตัว สะดวกต่อผู้รับบริการ ได้ข้อมูลต่างๆครอบคลุมปัญหาของผู้รับบริการ สิ่งที่ผู้รับบริการอยากให้ทางโรงพยาบาลจัดให้มีบริการเพิ่มขึ้น ประเด็นที่ประชาชนไม่ทราบที่มีผลต่อปัญหาสุขภาพที่สำคัญโดยผู้ให้บริการต้องใช้เวลาในการพูดคุย ชักถาม ครอบคลุมประเด็นสำคัญในกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม มีการบันทึกและเก็บรวบรวมข้อมูล มีการให้คำปรึกษาที่ครอบคลุมและเหมาะสม และให้ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดูแลสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลสุขภาพโดยอาศัยองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการดูแลแบบองค์รวม บางครั้งไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของแพทย์พยาบาล หรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง เพราะคงไม่มีใครที่จะรอบรู้ไปหมดทุกๆเรื่อง ต้องอาศัยเครือข่ายขององค์ความรู้ทั้งจากภายในและ ภายนอกโรงพยาบาล ในลักษณะทีมสหสาขาวิชาชีพ และเครือข่ายการส่งต่อ ผู้ให้บริการต้องทราบข้อมูลว่า องค์ความรู้ที่ผู้รับบริการต้องการคืออะไรจากผู้เชี่ยวชาญประเภทไหน จะแนะนำไปที่ไหน เพื่อพบแพทย์หรือบุคลากรท่านใด เวลาที่ออกไปให้บริการคือเวลาไหน จะติดต่อประสานงานได้อย่างไร โดยมีการนัดแนะส่งต่อให้ชัดเจน เพื่อสะดวกทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อที่จะ ได้วางแผนการดำเนินงานได้อย่าง เหมาะสม กับจำนวนผู้รับบริการและเวลา

ข้อมูลต่างๆที่รวบรวมจากผู้รับบริการนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถนำมาประมวล รวบรวมเป็นข้อมูลในภาพรวมในกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เพื่อที่จะได้วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาสุขภาพต่างๆ ความต้องการการรับบริการนำมาจัดลำดับความสำคัญวางแผนการดำเนินงาน ปรับระบบบริการเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่และเพิ่มกิจกรรมรณรงค์ให้ความรู้ในสิ่งที่ผู้รับบริการไม่ทราบ เพื่อให้ประชาชนสามารถดูแลส่งเสริมสุขภาพตนเอง ลดปัญหาสุขภาพต่างๆ เป็นการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยง อิงกับข้อมูลตัวเลข ข้อมูลสถานะสุขภาพของประชาชนในพื้นที่มีการตั้งเป้าประสงค์ร่วมกันภายในทีมงาน วางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการเป็นลักษณะทำไปปรับปรุงไป และพัฒนาไป เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากเครือข่ายวิชาการ มีการร่วมคิด ร่วมทำ เป็นทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการนำ การบริหาร องค์กร ที่มีจุดมุ่งมั่นร่วมกัน มีการสื่อความเข้าใจ มีการพัฒนาแนวคิด พัฒนาศักยภาพ ร่วมคิด ร่วมดำเนินงานเป็นทีมสมอง เพื่อต่อยอดแนวคิด พัฒนาศักยภาพ ร่วมคิด ร่วมดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเวที นำเสนอประสบการณ์ รูปแบบการดำเนินงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในและเครือข่ายภายนอก เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้

ต่างๆสู่ประชาชน เน้นกลวิธีเชิงรุก เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความตระหนักรู้ความเข้าใจ เป็นการเพิ่มศักยภาพ เสริมพลังประชาชน ให้สามารถ ดูแลส่งเสริมสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และชุมชน

ในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ต้องชัดเจนในรายละเอียดกับสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ว่า เป้าประสงค์คืออะไร มีความเชื่อมโยงส่งผลต่อสุขภาพอย่างไร ตัวชี้วัดด้านสุขภาพคืออะไร โดยมีหลักฐานแสดงเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินการ

การดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ จะส่งผลให้ประชาชนตระหนักถึงการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัวและชุมชน เป็นการลดอุบัติการณ์ของโรค ลดภาวะแทรกซ้อนของโรค ลดความรุนแรงของโรค ประชาชนมีสุขภาพดีขึ้น แพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่มีเวลาเพื่อการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยีและพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้น มีเวลาเพื่อการศึกษาหาความรู้ เพื่อแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเวลาเพื่อดูแลผู้รับบริการแบบองค์รวมมากขึ้น สุขภาพและขวัญกำลังใจของบุคลากรก็จะดีขึ้นด้วย โรงพยาบาลสามารถพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพเชิงรุก ในผู้ที่ยังไม่เจ็บป่วยเป็นกลุ่มก่อนได้มากขึ้น เนื่องจากประชาชนที่เจ็บป่วยที่เป็นปัญหาตั้งรับ ปัญหาเฉพาะหน้าลดน้อยลง เมื่อประชาชนมีสุขภาพดีมากขึ้น ค่าใช้จ่ายเพื่อการรักษาลดลงมาก ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรจะลดลง โรงพยาบาลมีงบประมาณเพื่อพัฒนาด้านอื่นๆมากขึ้น ไม่เกิดวิกฤตด้านงบประมาณเหมือนเช่นที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลหลายๆแห่ง การที่ประชาชนได้รับการเสริมพลัง มีศักยภาพในการดูแลสุขภาพตนเอง มีสุขภาพที่ดีขึ้น นับได้ว่าสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติที่ได้ร่วมกันจัดทำขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ เป็นสิ่งที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันหลักการสำคัญต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพ อาจจะใช้ได้ทั้งในรูปธรรม และนามธรรม โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

การพัฒนาศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์

การฝึกการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ : โดยกระบวนการพัฒนาจิตเหนือสำนึก การพัฒนาของ มนุษย์นั้น จะต้องพัฒนา 3 ด้าน คือ ร่างกาย จิตวิญญาณ และสมอง การพัฒนาสมองโดยการฝึกให้คิดแบบสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาที่ง่ายและมีพลังอย่างยิ่งในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่ผู้ที่สามารถพัฒนาได้ กระบวนการฝึกการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยการฝึกดังต่อไปนี้

1. การใช้สมองซีกขวาเชื่อมโยงกับสมองซีกซ้าย

2. การฝึกการคิดนอกกรอบ

3. การฝึกการคิดทางบวก

4. การฝึกการคิดแบบริเริ่ม คล่องตัว ชัดหยุ่น และละเอียดลออ เป็นต้น

และที่สำคัญยิ่ง คือ การฝึกดึงเอาพลังจิตเหนือสำนึก ขึ้นมาทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่ และมีคุณค่า

การพัฒนาทักษะการคิด

รูปแบบวิธีการคิด ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

เอกนิยัม คิดแบบเอกนิยัม คิดให้พระเจ้าช่วย ทำหมดทั้งประเทศ เอกนิยัมเกิดจากการแตกแขนงต่างๆ ถ้าใครมีรูปแบบวิธีการคิดแบบนี้แล้ว ถ้าสามารถเปลี่ยนไป ความซับซ้อนหลากหลายมีมากขึ้น เพดานคิดแบบเอกนิยัม คิดอยู่ได้แค่นี้ ในสมัยก่อนเห็นว่าดี เอกนิยัมเกิดขึ้นจากเห็นอะไร มันสับสนวุ่นวายไปหมด ชีวิตนี้แย่ ยุโรปมีชาติเล็กๆมากมายแตกต่างกันไม่ดี ควรรวมเป็นหนึ่งเดียว จึงต้องมีสหพันธรัฐ เป็นรูปแบบความคิด ถ้าใครมีแบบนี้แล้ว สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความสับสน ความหลากหลายมีมากขึ้น จะทำให้เกิดปัญหา

ทวินิยัม ชัดเจน เช่น ขาว-ดำ ดี-เลว เผด็จการ-ประชาธิปไตย เป็นขั้วค่อนข้างชัดเจน

พหุนิยัม คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลาย ถ้าทำอะไรอย่าไปคิดอย่างเดียว ความคิดหลากหลายก็อาจจะทำ หลากหลาย ดังนั้น พหุนิยัมจะดูรายละเอียดมากขึ้น

การพัฒนาทักษะการคิด

กระทรวงสาธารณสุขเป็นกระทรวงที่จัดไว้ว่า คนมีปัญหามากที่สุด ในกระทรวงทั้งหลาย เป็นกลุ่มที่จะพูดเรื่องฝึก ทักษะการคิด เราต้องเข้าใจว่า ปัญญาไม่ใช่เพียงแค่การเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ แต่ต้อง ออกแบบทางเลือกให้กับปัญญาด้วย จะเห็นว่ามี 4 บล็อก ซึ่งเรียงได้หลายแบบ อยู่ที่ว่า เราจะออกแบบมันอย่างไร จากรูปมี 3 แบบ จะมีมากกว่านี้ก็ได้ ให้ทุกคนลองทำดู อีฐ 4 ก้อนเรียงกันได้กี่แบบ และจะออกแบบออกมาเป็นอย่างไรบ้าง

คนที่จะมีวิธีการคิดที่ดีได้ คนจะมีปัญญา คือ ต้องมีสติ รู้ ระลึกถึงการเลือก ที่เป็นไปได้หลายๆแบบ จะเรียงบล็อกอย่างไร อีฐอาจจะเป็นคนก็ได้ เช่น มีคนอยู่ 4 คน ทำซ้ำๆซากๆ นำ เพื่อเราจะแสวงหาทางเลือกหลายๆทาง ที่สำคัญคือ ต้องออกแบบด้วย คิดถึงความเป็นไปได้ถ้าเราจะเลือก

โครงสร้างใหญ่ๆ มี 2 อย่าง คือ ขาวๆ เป็นรางรถไฟ (ภาพในแนวนอน) โครงสร้างของรางรถไฟต้องวิ่งตามราง แต่โครงสร้างในลักษณะแบบเดียวกัน (อยู่ในแนวตั้ง) คือ บันได ถ้าของ

อยู่สูงๆ เราหยิบของไม่ได้ ต้องใช้บันไดช่วย บางโครงสร้างจะจำกัดอิสรภาพของเรา โครงสร้างในที่นี้ หมายถึง โครงสร้าง การคิดของเราด้วย เช่น แก้วน้ำ เราต้องรู้ว่า เราจะดื่มอะไร โครงสร้างไม่ได้หมายถึง สิ่งที่เราเห็นเป็นรูปธรรมอย่างเดียวนะ เช่น แก้วน้ำ โครงสร้างบางอย่างสร้างจากจิตใจของเรา ไม่กักขังความคิดของเรา เช่น เห็นคน ผิดคำเดินมา เราวิ่งหนี เพราะว่าเรารับรู้ จะเห็นได้ว่า 99% ของการทำอะไรผิดพลาด จากการรับรู้ผิด สิ่งเหล่านี้เกิดจาก

1. ประสบการณ์ที่เราไม่เคยพบมาก่อน
2. เราไม่เคยฝึกคิดอะไรมาเลย เช่น ถ้าเปิดเสรีแล้วจะเป็นอย่างไร

การรับรู้สำคัญที่สุด ขั้นตอนแรกของการคิด คือ การสำเนียง การสำเนียง คือ การรับรู้ จดจำ เอาใจใส่ สรุปเรามีวิธีคิดแบบน้ำไหล มีบริบท อารมณ์ กรอบ ประสบการณ์ แต่เก่าก่อน ที่เราเคยมีทักษะ ในปัจจุบัน คำที่มีความหมายอยู่ 2 คำ คือ “อะไร” กับ “เป็นไปได้ไหม” เรามักถามว่า อะไร คือ อะไร หรือเป็นไปได้ไหม เป็นไปได้อย่างไรหรือไม่ วิธีคิดเหมือน การขึ้นบันได วิธีคิดทางดิ่ง คือ ขุดลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นจึงมี 2 อย่าง ลงบันได หรือขึ้นบันได

Lateral Thinking ด้านขวาง หมายถึง ไม่ไปทางซ้ายหรือทางขวา ขวางทางเลย เช่น ขับรถผัดเลน คิดขวางๆ คนขวางโลก Vertical Thinking คิดทางดิ่ง มนุษย์เราต้องไม่คิดทางดิ่งอย่างเดียว ต้องมีทั้ง 2 อย่าง คือ ทั้ง Lateral Thinking และ Vertical Thinking

สมมติฐาน เรามักสอนกันตอนทำวิจัย ต้องมีสมมติฐาน ถ้าเราจะฝึกคิด ต้องเอาสมมติฐาน ออกก่อน เพราะสมมติฐานเหมือนกับเราเอาฝาไปปิดโถงน้ำไว้ คิดปิดทางเป็นไปไม่ได้ของทางอื่นๆ เราต้องเปิดออกกระจายออกไป อย่าให้เป็นกระจุก มนุษย์มีแนวโน้มที่จะหาเหตุอย่างเดียว หรือไปที่คนเดียว ควรจะคิดว่า น่าจะเป็นได้หลายๆ อย่าง

มีสติหรือสมาธิ ถ้าเราคิดอยู่เรื่องเดียว คิดๆ ไปจนหยุดไม่ได้ ต้องหยุดบ้าง หยุดคิด หยุดนึก ตัดออกไปบ้าง การที่หยุดบ้างพักบ้างทำให้มีสมาธิ และนำไปสู่การเกิดสติปัญญา ซึ่งสามารถก่อให้เกิด ความคิดใหม่

ไม่มีประโยชน์ที่เราจะสอนทักษะการคิด ถ้าการคิดไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ มี 2 อย่าง คือ ใหม่ๆ แล้วมีคุณค่า กับใหม่ๆ แล้วแย่กว่าเก่า ในที่นี้หมายถึง ใหม่ๆ แล้วต้องดีขึ้น ไม่ใช่เลวลง ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ควรเป็นทักษะการคิดที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ คือ ก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่เคยมีมาแต่ก่อน เช่น ฟรอยด์คิดเรื่องอื่นๆ อยู่นาน ต่อมาฟรอยด์ก็คิดถึง Multiple Complex Psycho-Analysis

การริเริ่มสร้างสรรค์ต้องเห็นได้ง่ายและชัดเจน เราจะมีวิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างไร อย่างแรกคือ ไปเล่นกับเด็กเล็กๆ มากๆ อย่าไปพบผู้ใหญ่ๆ มาก เพราะผู้ใหญ่ๆ ไม่มีการริเริ่ม

สร้างสรรค์ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรไปจากเดิมบ้าง ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การแต่งกายแบบใหม่ ใส่เสื้อผ้าตัวใหม่ ต้องมีเวลาที่ เราจะพัก เรียกที่พักใจ ถ้าไปพักไม่ได้ ก็จินตนาการว่าเราได้ไปที่นั่นที่โน่น หรือเปิดเพลงฟังก็ได้ หรืออ่านหนังสือ จะช่วยได้มาก คบคนหน้าใหม่ๆบ้าง หรือคนต่างวัฒนธรรม ถ้าคบต่างวัฒนธรรมจะช่วยให้เรามี การริเริ่มสร้างสรรค์มาก เพราะว่าความแตกต่างหลากหลายนำไปสู่การคิดที่สร้างสรรค์

การรับรู้ของมนุษย์ มนุษย์เราเห็นได้ด้วยตา ธรรมชาติสร้างให้เรามี 2 ตา คือ ให้มองข้างหน้า สิ่งที่ผ่านมาแล้วไม่ต้องนึกถึง มองแต่อนาคต และมีหู 2 หู ไว้ฟัง แต่สร้างปากมาปากเดียว ให้พูดน้อยๆหน่อย ให้ฟังกับมองมากกว่าพูด ตา คือ การสำเนียง หรือรับรู้ เรามักจะมองเห็นก่อน ส่วนมากจะเห็น 2 อย่าง เห็นด้วยตาเปล่า คือ ตาข้างนอกกับเห็นด้วยตาข้างใน ที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ปกติสมองของเราจะปรารถนาชอบทำท่ายคน หรือพวกงแอก ขัดจังหวะ การสังสรรค์ใจก็เป็นความปรารถนาอย่างหนึ่ง

เทคนิคการพัฒนาคน

ในการพัฒนาคน และงานอย่างสร้างสรรค์

ประเทศที่เจริญ และพัฒนา ใช้กระบวนการสร้างทักษะชีวิต ด้วยการปฏิบัติด้วยตนเอง ให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มานานกว่า 40 ปีแล้ว ที่มีผู้นิยมใช้กันคือ

1. 5 ส.

คือ การฝึกคนให้ สะสาง เลือกสิ่งที่ใช้บ่อยไว้ใกล้ตัว ที่ใช้น้อยให้ห่างออกไป หรือจัดทิ้ง สะอาด มีความสะอาด เป็นระเบียบ สะดวก หยิบใช้ง่าย เป็นที่เป็นทาง สุขภาพ ทางกายและจิตใจ ไม่หงุดหงิด สร้างนิสัย ทำเป็นประจำทุกวัน จะเกิดความเป็นผู้มีระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วน พร้อมทั้งจะรับงาน และพัฒนาด้านอื่นได้ทันที ขั้นตอนการปฏิบัติต้องมีการประกาศร่วมกันก่อน แล้วมีวันตรวจเก็บสะสางเป็นระยะๆ เปรียบเทียบผลกัน

2. การควบคุมคุณภาพ

คือ การร่วมกันคิด ค้นหา ปัญหาหลัก สาเหตุ และวิธีการแก้ไข จากผู้ที่อยู่กับงานในหน้าที่ของตนเอง ร่วมเขียนผังก้างปลา ระดมความคิด

3. ระดมความคิด

เป็นวิธีการระดมความคิด และรวบรวมมติ โดยการให้แต่ละคนเขียน นำมารวมกันในที่ประชุมขนาดเล็ก ในกลุ่ม หรือฝ่าย ที่มีประสบการณ์มาแล้ว นำมาคัดเลือกข้อที่เหมือนกันเก็บไว้ และเลือกข้อที่ แตกต่างกันหลายรอบ จนกว่าจะเห็นร่วมกันมากที่สุด เป็นการกลั่นข้อคิด ให้รับเฉพาะที่สำคัญ

4. เทคนิคค้นหาอนาคต

เป็นวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ระดมความคิดสร้างสรรค์สู่อนาคตวิธีหนึ่ง ซึ่งผสมผสานวิธีต่างๆ มาเป็น 9-12 ขั้นตอน แต่อาจประยุกต์ใช้งาน โดยรวมเป็น 5-6 ขั้นตอนได้ ถ้าเป็นการทำแผน หรือโครงการที่ไม่ซับซ้อน มีการประยุกต์ ดัดแปลงกันหลายทฤษฎี

5. กระบวนการทำแผนอย่างมีส่วนร่วม

เป็นวิธีการที่นำวัตถุประสงค์เป็นหลักของการเขียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้ได้กรอบงานเป็นแนวทางร่วมกันก่อน แล้วแยกกันไปจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

6. กระบวนการ AIC (Appreciation-Influence-Control) UNDP

วัตถุประสงค์ เป็นวิธีการประชุมทำงานร่วมกันทำแผนอีกวิธีหนึ่งที่มีความนิยมมาก เพราะมีขั้นตอน 3 ขั้น ให้คิด-วิเคราะห์-เลือกตัดสินใจ ให้ผู้ร่วมประชุมเกิดทักษะชีวิตของการเป็นคนพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตามกระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นประเด็นที่ยังไม่มีผู้ศึกษา จึงจำเป็นต้องอาศัยการค้นคว้าผลงานที่ใกล้เคียงต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

รณชัย ตั้งมั่นอนันตกุล (2541) ศึกษารูปแบบโครงการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ โดยศึกษาถึงประสิทธิผลของรูปแบบโครงการ ส่งเสริมสุขภาพและการพัฒนาโรงพยาบาลวังน้อย เป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้การศึกษาแบบกึ่งทดลอง และประยุกต์ใช้แนวคิดด้านการส่งเสริมสุขภาพตามกฎบัตรอตตาวา ผลการศึกษาพบว่าความรู้ความเข้าใจด้านการส่งเสริมสุขภาพ และด้านโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ การรับรู้ประโยชน์ รับรู้ปัญหาอุปสรรค การรับรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งผลการทดสอบสมรรถภาพทางกาย ผลการตรวจสอบเคมีในเลือดของกลุ่มทดลอง ได้ผลเชิงบวกแตกต่างจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (รณชัย ตั้งมั่นอนันตกุล, 2541 หน้า 54-69)

เกษม นครเขตต์ และคณะ (2542) ศึกษาการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานภาคเอกชน ในเขตพื้นที่ 4 จังหวัดภาคเหนือ คือ เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง และเชียงราย เพื่อสร้างพื้นฐาน

การพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานภาคเอกชน โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร การศึกษาเฉพาะกรณี และการสำรวจ การดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานของ สถานประกอบการที่เลือกเป็นกรณีศึกษาใช้แนวทาง 5 ประการของกฎบัตรอตตาวา ซึ่งวิเคราะห์ปัจจัยเอื้ออำนวยและปัจจัยส่งเสริมให้เกิดเป็น ปรัชญาการณ จะเห็นถึงความ เชื่อมโยงของปรัชญาการณที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ โดยมีระบบย่อย 6 ระบบด้วยกัน คือ พฤติกรรมสุขภาพของพนักงาน ลูกจ้าง แนวคิดด้านสุขภาพของทำงานจากภาครัฐ จิตสำนึกเกี่ยวกับสุขภาพของผู้ประกอบการ ผู้บริหารระดับสูง ความเข้มแข็งด้านสุขภาพของ พนักงาน ลูกจ้าง ผลผลิตโดยรวมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และทรัพยากรบุคคล ความเข้มแข็งของ ชุมชนทั้งด้านครอบครัวและเศรษฐกิจชุมชน (เกษม นครเขตต์ และคณะ, 2542)

เรือนแก้ว คำหลวง (2543) ศึกษาถึงศักยภาพของโรงพยาบาลพาน จังหวัดเชียงราย ในการพัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพ ตามกฎบัตรอตตาวา และวิเคราะห์ด้วยองค์ประกอบหลักของการส่งเสริมสุขภาพใน โรงพยาบาลที่องค์กรอนามัยโลกกำหนดไว้ คือ นโยบายเพื่อสุขภาพของโรงพยาบาล การจัด สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ด้านสุขภาพ การสร้างความเข้มแข็ง ด้านสุขภาพให้แก่ชุมชน การปรับเปลี่ยนระบบบริการสุขภาพ และการวิจัยและการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า ด้านนโยบายเพื่อสุขภาพของโรงพยาบาล ปรัชญาและนโยบาย โรงพยาบาล มีศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ แต่มีข้อจำกัดบุคลากรทุกฝ่ายคือ ผู้ให้บริการและผู้รับผลประโยชน์ยัง ไม่มีความพร้อมครบหมดทุกระดับ เช่นเดียวกับการสร้าง ความเข้มแข็งด้านสุขภาพให้แก่ชุมชน, การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลด้านสุขภาพ และด้านการ ปรับเปลี่ยนระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลพานมีศักยภาพ ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อสุขภาพ การวิจัยและการพัฒนาของโรงพยาบาลพานยัง ไม่มีความศักยภาพ (เรือนแก้ว คำหลวง, 2543 หน้า 106-112)