

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติของบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างศูนย์บริการสาธารณสุขในศูนย์ประสานงานที่ 5 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัยและสร้างเครื่องมือ ตามประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บริบทศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร
3. การพัฒนาคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีนักวิชาการหลายท่านศึกษา มาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายจนกระทั่ง Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เขียนผลงานเรื่อง Organization Learning : A theory of action perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในตำรานั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning หรือ OL) หรือการเรียนรู้เชิงองค์กรซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นของคนในองค์กร แต่เนื่องจากผลงานนี้เป็นหนังสือที่ค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านเข้าใจยากจึงไม่ได้รับความนิยม ในปี ค.ศ. 1980 บริษัท Shell Oil นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้ากับแผนกลยุทธ์ของทำให้บริษัท Shell Oil ได้เปรียบคู่แข่งขันล้าหน้าไปประมาณ 1-2 ปี แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบอยู่ ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Peter M. Senge Ph.D ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา เป็นผู้ที่ได้รับการ

ยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเรื่อง The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization และได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งกล่าวถึงวินัย 5 ประการที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีส่วนชี้นำให้หลายๆ องค์กรได้ก้าวสู่กระบวนการปฏิรูปองค์กรทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อำนาจ ศรีพุทธสุข 2553, น. 5-54)

## 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการหลายๆ ท่านที่เป็นที่ยอมรับได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้มีดังนี้

Peter M.Senge (1990 อ้างถึงใน อำนาจ ศรีพุทธสุข 2553, น. 5-54) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่สามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยคนในองค์กรต่างก็เรียนรู้วิธีการร่วมกับผู้อื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Pedler, Burgoyne, Boydell (1991 อ้างถึงใน สุมณา บุญหลาย 2550, น.19, จิตินันท์ อัครเดชนันต์, พิชชานันท์ สุริยรัตน์, รวงผึ้ง ทาซัง 2553, น. 9 และศูนย์บริการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2556, น.5) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่กรณีในบางกรณีและเป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยน (Transformation) ตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Garvin (1993 อ้างถึงใน ชูพร สุทธิรัตน์ 2552, น.7) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) การเรียนรู้ (Acquiring) และการถ่ายโอน (Transferring) ความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Marquart (1996 อ้างใน เจษฎา นกน้อย และคณะ 2552, น.6) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกและมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องในการเก็บรวบรวม การจัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยให้แกสมาชิกในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเพิ่มระดับผลิตภาพ

อดุลย์ วิริยะเวชกุล ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีบุคลากรในองค์กรการเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นขบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร( อดุลย์ วิริยะเวชกุล 2539 อ้างถึงในทองดี ชัยพาณิชย์ 2555, น.9)

วิจารณ์ พานิช (2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับการเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงาน พัฒนาระบบการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรจะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

เจษฎา นกน้อย (2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดการองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดเป้าหมายร่วมกันและแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อพัฒนาตนเอง วิธีการทำงานและระบบงานไปพร้อมๆ กันผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เป็นองค์กรที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคคลในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อขยายการเรียนรู้และการปรับตัวที่ดีขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและแสวงหาวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อเรียนรู้ข้อผิดพลาดและสามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยนำการจัดการความรู้และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร

### 1.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่นำมาใช้บริหารองค์กรที่นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เห็นถึงมุมมองที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันมีการอ้างอิงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับไว้มากที่สุด 4 แนวคิด ดังนี้

### 1.3.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge 1990

Peter M. Senge (1990) ได้อธิบายแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีหลักสำคัญ คือ วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างอิงใน จิตติมา อัครจิตพิงค์ 2556, น. 277) ประกอบด้วย

1) *ลักษณะความรอบรู้แห่งตนหรือ (Personal Mastery)* คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคลและให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาและสร้างบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) *แบบแผนความคิดหรือ Mental Model* คือ ความสามารถของบุคคลในการสรุปข้อมูลความรู้ที่ได้เรียนรู้มาเป็นความคิดของตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรสะท้อนภาพที่ถูกต้องและชัดเจนโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นมองเห็นสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรต้องสามารถปรับความคิดให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นใหม่จนมีข้อสรุปใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบัน รวมถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้

3) *การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ (Shared Vision)* คือ สมาชิกขององค์กรทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือเป้าหมายร่วมกันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและสมาชิกทุกคนจะต้องมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมใหม่ทั้งขององค์กรและของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่สามารถเดินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

4) *การเรียนรู้เป็นทีมหรือ (Team Learning)* คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกขององค์กรมีทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตั้งแต่การเรียนรู้ซึ่งกันและกันเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคนเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก องค์กรเองก็จำเป็นต้องมีกลวิธีหรือกลไกในการส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้และเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงหรือริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

5) *การคิดอย่างมีระบบหรือ Systems Thinking* คือ การที่สมาชิกในองค์กรเป็นวิธิตคิด การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการ

หาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกและผู้นำองค์กรจะมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge 1990 มีพื้นฐานการนำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลักวินัย 5 ประการนั้นต้องเริ่มจากพัฒนาตัวบุคคล โดยส่งเสริมให้สมาชิกมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อนสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นำข้อมูลความรู้มาพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายและทิศทางขององค์กรสื่อสารให้เกิดความเข้าใจเดียวกัน โดยมีวิสัยทัศน์ร่วม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่พร้อมในการเรียนรู้จากความสำเร็จและข้อผิดพลาดเพื่อมิให้เกิดซ้ำขึ้นอีก มีการคิดอย่างเป็นระบบของทั้งสมาชิกและผู้นำองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร

### 1.3.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler, Burgoyne & Boydell (1977)

(อ้างถึงใน สุกานดา ลำเกาทอง 2554, น.13) กล่าวถึงลักษณะและองค์ประกอบที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน 11 กระบวนการ ดังนี้

#### 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ ดังนี้

(1) องค์กรจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผน ป้อนข้อมูลกลับ และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

(2) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ช่วยสร้างความผูกพันในองค์กรช่วยสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

#### 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วย 4 กระบวนการ

(1) การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลข่าวสารการทำงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(2) มีการสร้างการตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting Control) ระบบการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ระบบควบคุมถูกออกแบบ



และดำเนินไปเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องการลงทุน

(3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แต่ละแผนกต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ตระหนักถึงความต้องการโดยรวมขององค์กร ผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การเจรจา การทำสัญญามากกว่าการควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แต่ละแผนกสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเป็นผู้ริเริ่มด้วยตนเองได้

(4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) มีการศึกษาเรื่องระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบมาปฏิบัติและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการให้รางวัล

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนามากกว่า เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ มีกฎระเบียบกระบวนการทำงานแต่สามารถปรับเปลี่ยนได้บ่อยๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปราย ซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4) ด้านการมองภายนอก (Look out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ ดังนี้

(1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทุกคนทำหน้าที่รวบรวมข่าวสารจากภายนอกองค์กร ทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันในองค์กร

(2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร มีการพบคู่แข่งขัน หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดในองค์กรอื่นๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5) ด้านการเรียนรู้ (Learning opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ

(1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสนใจการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น

(2) สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง โดยสมาชิกแต่ละคนตัดสินใจได้ว่าต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนเองสนใจ บริษัทมีหน้าที่กระตุ้นและให้คำแนะนำให้พนักงานรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อสมาชิกและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่าลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne & Boydell (1977) ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้านซึ่งประกอบด้วย 11 กระบวนการ เป็นแนวคิดที่เน้นการปฏิบัติจริงสร้างระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ให้สมาชิกร่วมกำหนดทิศทางและนโยบาย รวมถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ การให้และรับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร การสร้างระบบการตรวจสอบและการควบคุมองค์กร การแลกเปลี่ยนภายในและการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่นที่มีผลปฏิบัติงานที่ดี เพื่อนำมาพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาตนเองด้วยการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม

**1.3.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Garvin (1993) (อ้างถึงในวิไลษฐ์ พรหมบุตร 2555, น.32)** ได้เสนอคุณลักษณะหรือทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญของการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่

1) *ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systemic Problem Solving)* ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยจะนำข้อมูล (Data) มาใช้พิจารณาคัดสินใจแทนการคาดเดาหรือการใช้สมมติฐาน ที่เรียกว่า Fact-base Management การวิเคราะห์ปัญหาตามวงจรของ Deming “Plan Do Check Act ” รวมทั้งการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ (Statistical Process Control) เป็นต้น

2) *การทดลองแนวทางใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)* เป็นการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบหากแต่มีความแตกต่างกันตรงแรงจูงใจในการทดลองหาสิ่งใหม่ๆ มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตของสิ่งที่รู้ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญกับปัญหาที่ต้องแก้ไ่นั้น ทั้งนี้อาจแยกแยะเป็น 2 ลักษณะคือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการทดลองใหม่ๆ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะมีการทดลองย่อยๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่ละน้อย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือ ความทุ่มเททำงานของทีม ระบบแรงจูงใจ ทักษะความจำเป็นของทั้งผู้บริหารและพนักงาน

3) *การเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองในอดีตขององค์กร (Learning from Their Own Experience and Past History)* องค์กรต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยมีการประเมินสิ่งเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ผ่านมาในรูปแบบ

ที่เข้าใจง่ายและเปิดเผยเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้และเรียนรู้ที่จะไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำหรือมีหนทางไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเร็ว

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (*Learning from the Experience and Best Practice of Efficiently*) โดยกระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับฟัง พร้อมรับฟังข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา หรือการที่องค์กรพร้อมที่จะมองสภาพแวดล้อมจากภายนอกเพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

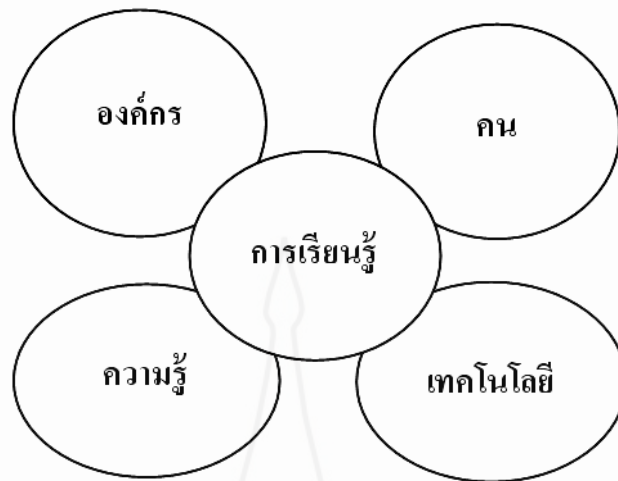
5) การถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (*Transferring Knowledge Quickly and Efficiently*) เพื่อไม่ให้ความรู้กระจุกตัวอยู่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้จะส่งผลกระทบได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้ไปในช่วงกว้าง การจัดทำรายงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การหมุนเวียนงานของพนักงาน การมีโอกาสนัดประชุมหรือศึกษาดูงาน การจัดการฝึกอบรมและการมีกิจกรรมสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Garvin (1993) องค์กรต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และการทดสอบความรู้ๆอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสร้างระบบและกระบวนการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมเหล่านี้ขึ้นจะทำให้องค์กรสามารถบริหารการเรียนรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 1.3.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michale Marquart (2011)

(อ้างถึงในกานต์สุดา มายะศิริานนท์ 2557, น.55) กล่าวว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากความรู้ความเข้าใจและพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้งระบบ 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning subsystem) องค์กร (organization subsystem) บุคคล (people subsystem) ความรู้ (knowledge subsystem) และเทคโนโลยี (technology subsystem) องค์กรประกอบทั้งระบบย่อย 5 ระบบนี้เองที่จำเป็นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรและเป็นรูปธรรมที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของ Michale Marquart (2011)  
ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุดา มายะศิรินันท์ (2557, น. 56)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michale Marquart (2011) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ระบบย่อยสัมพันธ์กันโดยต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ระบบย่อยด้านองค์กร บุคคล ความรู้ เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบที่เหลืออยู่ ระบบย่อยทั้งระบบนี้สัมพันธ์กัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบย่อยอื่นก็จะได้รับความเสียหายไปตามกัน

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร มีรูปแบบการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ในอนาคต และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self – directed learning) และการเสวนา (dialogue) ทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ภายในองค์กร ระบบย่อยนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและรูปแบบของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย

(1) ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ใน 3 ระดับที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

ก. การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ ค่านิยมรายบุคคลที่เกิดขึ้นจากการสังเกต การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี

ข. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในของกลุ่ม ซึ่งสำเร็จได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

ค. การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

(2) รูปแบบของการเรียนรู้ (Types of Learning) ทั้ง 3 รูปแบบจะมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้างแต่ก็มีลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน มีความสำคัญและคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

ก. การเรียนรู้เชิงปรับตัวในปัจจุบัน (Adaptive Learning) เกิดขึ้นจากการทบทวนจากประสบการณ์ในอดีต นำมาปรับปรุงการกระทำในปัจจุบัน

ข. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ในอนาคต (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้จากการคาดการณ์อนาคตในหลายลักษณะ เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ทบทวนเชิงบวกเพื่อหาโอกาสพัฒนา และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

ค. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ที่ผสมผสานจากการปฏิบัติงานจริง จากการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเอง หรือการปฏิบัติงานร่วมบุคคลอื่น ทีมงานนำมาพัฒนาปรับปรุงนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง เพื่อสร้างการเรียนรู้

(3) ทักษะการเรียนรู้ (Skill for Organization Learning) ที่มีความสำคัญต่อการเริ่มต้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร ทักษะการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

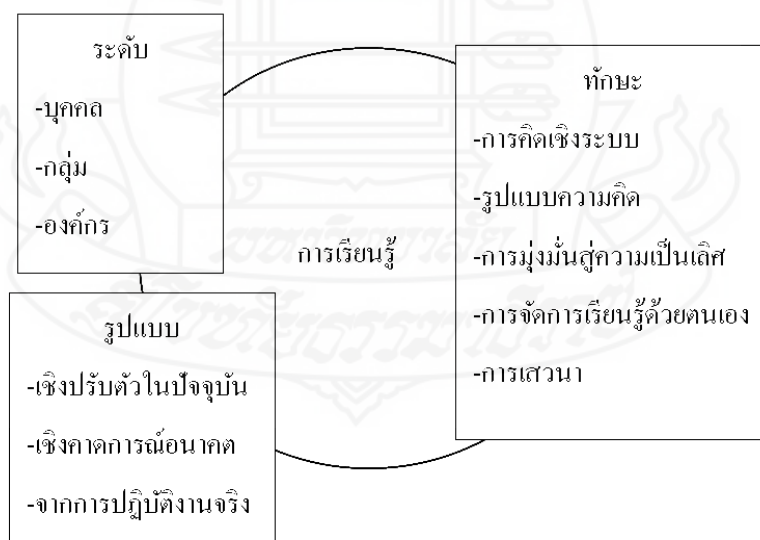
ก. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นกรอบความคิดที่ช่วยให้เรามองเห็นแบบแผนที่ชัดเจน และช่วยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

ข. รูปแบบความคิด (Mental model) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ ของเรา เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงานหรือความรักในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเราในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

ค. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แสดงถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานสำคัญขององค์กร

ง. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) หมายถึง การที่ทุกคนตระหนักและยอมรับว่า การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของทุกคน การเรียนรู้ด้วยตนเองประกอบด้วยลักษณะการเรียนรู้ของแต่ละคน เชื่อมโยงความต้องการการเรียนรู้และความสามารถของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการการเรียนรู้ขององค์กร

จ. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล การฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นกำลังพูดถึงความคิดเห็นของเรา เป็นการมองอย่างสร้างสรรค์จะสามารถช่วยในการเรียนรู้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และประสานการเรียนรู้รวมถึงการปฏิบัติในที่ทำงาน

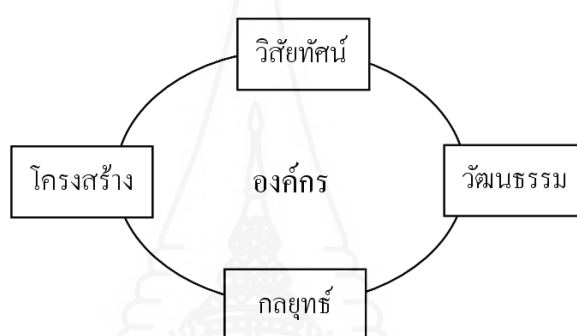


ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุตา มายะศิริรานนท์ (2557, น. 56)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นขององค์กร รวมถึงทักษะการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2.2

2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการที่เกิดขึ้นและดำเนินไป โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุตา มายะศิรินันท์ (2557, น. 61)

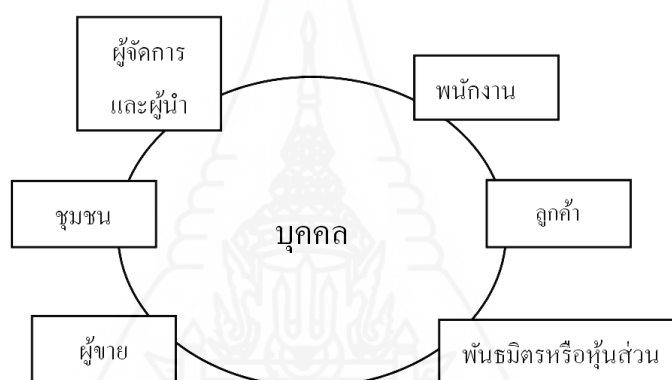
(1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมาย ทิศทางสำหรับอนาคตขององค์กร เปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง แนวปฏิบัติ ความเชื่อของคนในองค์กร ซึ่งมีรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามค่านิยม คือ วัฒนธรรมที่มีการเรียนรู้เป็นส่วนผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ช่วยสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ และสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน

(3) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติ วิธีการ กลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์กร

(4) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และ องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบเอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่มีขอบเขตที่จำกัดและมีความคล่องตัวสูง

3) ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ระบบย่อยด้านบุคคลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำ รวมถึงพนักงาน ลูกค้า พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า รวมถึงชุมชนที่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านบุคคล

ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุตา มายะศิรินันท์ (2557, น. 63)

(1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกสอนที่ดีและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้างซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) พนักงาน (Employees) จะต้องมีความคาดหวังและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้รับโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ มีการวางแผนเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customers) จะมีส่วนในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

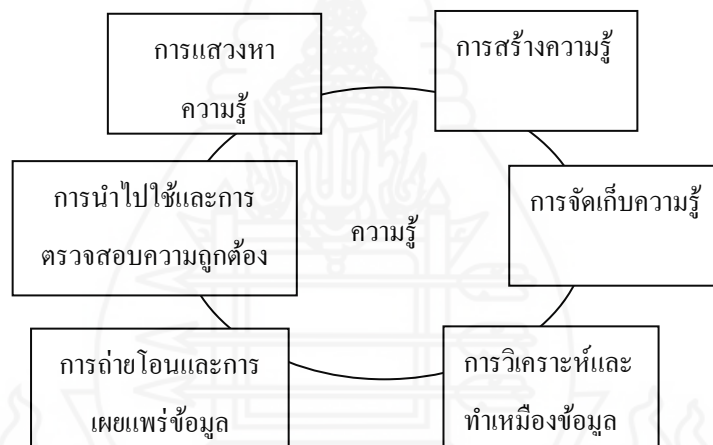


(4) พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

(5) ผู้ขายหรือซัพพลายเออร์ (Suppliers and Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

(6) ชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ขององค์กรนี้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ในลักษณะต่างๆ ขององค์กร อันประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุตา มายะศิรินันท์ (2557, น. 65)

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบด้านความรู้ี้ จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป โดยการจัดการความรู้ (Knowledge management) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบละใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ

(3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายและสืบค้นได้ตามความต้องการเพื่อให้คนในองค์กรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและสถานที่

(4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองข้อมูลหรือการค้นหาความรู้ในฐานข้อมูลจะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

(5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การกระจายความรู้และการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร (แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) อาจเป็นได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือบุคคลในองค์กร

(6) การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง (Application Validation) คือ การใช้และการประเมินความถูกต้องของความรู้โดยคนในองค์กร ถือว่าเป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ในด้านต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย

(1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่มาช่วยในการรวบรวมและกำหนดรหัสการจัดเก็บและการกระจายหรือการถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Learning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีด้านมัลติมีเดีย การใช้วีดิทัศน์ โสตทัศน และการ

ฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อการถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Marquart, Michale J. (2011) อ้างถึงในกานต์สุตา มายะศิริรานนท์ (2557, น. 68)

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michale Marquart (2011) เป็นรูปแบบแนวคิดเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นพลวัตรและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ซึ่งเป็นระบบย่อยหลักของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระดับและรูปแบบของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ต้องการอีกด้วย ซึ่งทั้งสามส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระบบย่อยด้านองค์กรมีกระบวนการที่เกิดขึ้นและดำเนินไปโดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง ระบบย่อยด้านบุคคล คือ ระบบที่ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำ รวมถึงพนักงาน ลูกค้า พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า รวมถึงชุมชนที่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ขององค์กร เป็นการบริหารจัดการความรู้อันประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และชุดข้อมูลความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง โดยการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ

ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michale Marquart (2011) มีความสัมพันธ์กันจะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบไปด้วยตามกัน

#### ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990)	Pedler (1977)	Garvin (1993)	Marquart (2011)
1. ความรอบรู้แห่งตน	1. ด้านกลยุทธ์	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	1. ด้านการเรียนรู้
2. แบบแผนความคิด	2. การมองภายในองค์กร	2. การทดลองแนวทางใหม่ๆ	2. ด้านองค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3. โครงสร้าง	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	3. ด้านบุคคล
4. การเรียนรู้เป็นทีม	4. การมองภายนอก	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี	4. ด้านการจัดการความรู้
5. การคิดอย่างมีระบบ	5. การเรียนรู้	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร	5. ด้านเทคโนโลยี

จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งสี่ท่านที่ได้นำเสนอมาสามารถสรุปได้ตามตาราง 1 โดยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในช่วงศตวรรษที่ 20 พบว่าแนวคิดของ Peter Senge 1990 ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการมากที่สุด แต่เนื่องจากความเป็นนามธรรมของวินัย 5 ประการและความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการตีความวินัย 5 ประการสู่การปฏิบัติจริง ต่อมานักวิชาการได้นำหลักวินัย 5 ประการของ Peter Senge 1990 มาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา เช่น Marquart (2011)

ซึ่งในช่วงศตวรรษที่ 21 แนวคิดของ Marquart (2011) ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติขององค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก (สมบุญ และคณะ 2554, น. 14)

## 1.4 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.4.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organizational development :OD)

การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งเสริมทัศนคติในการร่วมมือในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคนในแนวราบและแนวดิ่ง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

McGill (1977 อ้างในประไพทิพย์ ลือพงษ์ 2554, น.95) กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรเป็น กระบวนการวางแผนที่มีจุดมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กร

Carson, et al. (1996 อ้างในทองหล่อ เดชไทย และรุ่งศิริ เข้มตระกูล 2556, น. 44) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า เป็นความพยายามของทั่วทั้งองค์กรที่มีการจัดการเบื้องต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและสุขภาพผ่านวิธีการแทรกแซงในกระบวนการทำงานขององค์กรด้วยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2551, น. 265-269) กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ เช่น การกำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบและวิธีการแก้ไข เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลเพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น และเป้าหมายผลลัพธ์รวม (Outcome Goals) องค์กร



จะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

ทองหล่อ เดชไทย และรุ่งศิริ เข้มตระกูล (2556, น. 50) กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิผลและผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรตามที่ได้วางแผนไว้ โดยการพัฒนา “บุคคลและกลุ่มบุคคล”เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยบุคคลทุกระดับในองค์กรมีการวางแผนล่วงหน้า และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิผลของผลการดำเนินงาน ในภาพรวมขององค์กรดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

#### 1.4.2 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, น.270) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่ต้องมีการรับรู้ปัญหา การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล มีการวางแผน และกำหนดแนวทางการดำเนินอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ในทิศทางที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นกับระบบเป้าหมาย โดยสามารถจำแนกกระบวนการพัฒนาองค์กร ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.7 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา: ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, น. 270)

1) การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรภายหลังจากการรับรู้ปัญหา จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

2) การปฏิบัติ (Active intervention) ทีมพัฒนาองค์กรจะต้องดำเนินการพัฒนาองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) การเสริมแรง (Reinforcement) ทีมพัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด และแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงที่ (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สถานะเดิมเนื่องจากความเคยชินของกลุ่มหรือบุคคล ตลอดจนถึงติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

สรุปกระบวนการในการพัฒนาองค์กรเป็นเทคนิคที่นำมาประยุกต์ให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีการศึกษาข้อมูล การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เหมาะสม ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การวินิจฉัย การปฏิบัติ และการเสริมแรงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร (cycle) เพื่อให้สมาชิกมีความพร้อม ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา อาจมีการปรับปรุงเทคนิคและวิธีการอย่างต่อเนื่อง

#### 1.4.3 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อช่วยขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการดำเนินงานจัดการความรู้ เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเสนอเป็น “ทศปฏิบัติ” หรือการดำเนินการ 10 ประการ ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ของหน่วยงานจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมเรียนรู้ จากบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศจากไหลเวียนตามแท่งอำนาจเป็นไหลเวียนไททุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมาย “ผู้นำ” หมายถึง

ผู้บริหารสูงสุดเป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะนิยามใหม่ “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

**ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)** การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อและคุณค่าจนเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน

**ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน** ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้านำความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะสามารถยกระดับความรู้และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงานสำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงานเรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องเฝ้าหาความรู้มาจากหน่วยงานภายนอกด้วย

**ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด** การพัฒนางานทุกอย่างไม่ว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ต้องใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วค่อยๆ ขยาย โดยคิดเสมอว่าเป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายจะต้องมีคนอื่นเคยทดลองทำแล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา ความรู้ที่เราไปขอเรียนเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติเป็นความรู้ในตัวคน (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist และการเรียนลัดต้องไม่เป็นการเรียนแบบคัดลอกแต่เป็นการนำความรู้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท (context) ของเราจึงดำเนินการต่อยอดด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเรา

**ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก** ใช้วิธีคิดเชิงบวก วิถีปฏิบัติเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานเราร่วมกำหนดนั้น บางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิถีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้วให้ร่วมกันแสวงหา “วิธีการยอดเยี่ยม” ให้พบแล้วนำมาขยายและเข้าสู่กระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” ในหน่วยงานของเราจะต้องมีในหน่วยงานอื่นๆ ต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากหน่วยงานที่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” เมื่อทำงานจนเกิดผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงาน ยกย่องและแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้

ไม่มุ่งแสวงหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา เน้นการขยายผลสำเร็จและยกระดับความสำเร็จสร้างวิธีการคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง

**ปฏิบัติที่ 6 จัดพื้นที่หรือเวที** จัดให้มีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้มีโอกาสพูดคุย ได้ร่วมกันหาวิธีการแก้ไขปัญหาในบางเรื่องหรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ การจัดให้มีการรับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงาน จัดนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น สำหรับพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” หรือเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

**ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคณะ** การพัฒนาคนพัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ คนที่เกิดจากการพัฒนาคนจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะการเรียนรู้จากผู้อื่น มีทักษะการแบ่งปันความรู้และมีทักษะอื่นๆ เช่น “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

**ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณให้รางวัล** รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน การได้รับการยอมรับการเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน การให้รางวัลนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมที่ร่วมสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียรุนแรงได้

**ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง** การสร้างเครือข่ายในการทำงานจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเสริมพลังและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะการทำแต่เพียงโดยลำพังอาจทำให้ขาดพลังขาดแรงกระตุ้นให้ไปถึงเป้าหมาย

**ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets)** ขุมความรู้ในที่นี้เป็นการ “ถอด” ขาจากการทำ AAR การทำpeer assist และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ จะทำให้ความรู้ของบุคคลเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำไปใช้

ได้ง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติ หมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ “ขุนความรู้” จึงเป็นลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่าวิธีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยราชการ คือ ข้าราชการในหน่วยต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” หมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้และหลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Seng 1991 เป็นเครื่องมือรวมถึงผู้บริหารองค์กรต้องบริหารทศปฏิบัติด้วยจึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2011) ( อ้างถึงใน กานต์สุตา มายะศิริ นนท์ 2557, น. 399-428) เสนอแนวทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะก้าวไปเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 16 ขั้นที่มาจากการวิเคราะห์วิวัฒนาการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นขับเคลื่อนต่อไปได้ ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อุทิศตนและมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเข้าใจว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับความสำเร็จในการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกนี้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะจะช่วยสร้างแรงกระตุ้นให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

2. ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหาร บุคลากรในองค์กร ตัวแทนจากลูกค้าหรือแม้แต่ผู้นำสหพันธ์แรงงาน หากองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตแต่ละส่วนขององค์กร (ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานในองค์กร) ก็สามารถที่จะส่งผลกระทบต่อกันโดยรวม การกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจัดการกับข้อบกพร่องในระบบและการเรียนรู้ร่วมกัน จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

3. การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติการและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำต้องมีการสื่อสารเพื่ออธิบายความหมายและความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน เชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำเร็จของเป้าหมายทางกลยุทธ์องค์กรกับการเรียนรู้ ควรมีการจัดตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขึ้นมาเพื่อกำหนดทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งสำคัญคือต้องทำให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่สำคัญพอกับการงานผลิตหรืองานให้บริการ วิธีนำเอาการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานโดยไม่ทำให้คุณภาพหรือความรวดเร็วในการทำงานลดลง กิจกรรมต่างๆ อย่างตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการประเมินผล ทั้งหมดล้วนเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และยังต้องชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้หรือความรู้จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป แม้สมาชิกบางคนลาออกไปก็ตาม



4. การประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต้องประเมินหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยละเอียด

5. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วองค์กร การปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็วและดึงดูดความสนใจของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำองค์กรจะต้องใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ จัดอภิปรายหรืออบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เน้นวิสัยทัศน์ใหม่ รวมถึงผู้นำต้องมีความพยายามในการกระทำเพื่อเป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมใหม่ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการปฏิบัติในเชิงระบบ การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจแบบแผนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน กำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำต่างๆ ที่ทำให้สามารถค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ ความล้มเหลว ความท้าทายต่างๆ การกระทำอย่างเป็นระบบนั้นช่วยให้บุคลากรมุ่งความสนใจไปยังการเปลี่ยนแปลงที่อาจไม่ชัดเจนแต่สามารถทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงและทำในสิ่งที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้อื่นๆ ในองค์กรปฏิบัติตาม

7. ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ผู้นำเชื่อมั่นในคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ เป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยเป็นผู้ฝึกสอน (coach) ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) ผู้สนับสนุน (advocate) ที่ช่วยส่งเสริม ผลักดัน และสร้างเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้การยอมรับและมีระบบการให้รางวัลกับความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรทุกระดับ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

8. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8.1 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องเป็นนิสัย การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติในทุกส่วนของการปฏิบัติงานและในทุกฝ่ายทุกแผนกขององค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการพัฒนา รวมถึงการเติบโตของบุคลากรทุกคน องค์กรต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนว่า การเรียนรู้และการฝึกฝนไม่มีวันจบสิ้น Peter Senge (2006) เรียกว่า “ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ”

8.2 มุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการสร้าง “ความพึงพอใจให้ลูกค้า” จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนคิดเสมอว่า “เราจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร” เป็นเหตุผลซึ่งองค์กรต่างได้นำเอาการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management –TQM) มาใช้จึงสามารถสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพต้องอาศัยวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ทุกคนปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างหนึ่งนั่นเอง

8.3 เอื้ออำนาจให้แก่พนักงานและห่วงโซ่อื่นๆ บุคลากรควรได้รับความไว้วางใจ การยอมรับและความท้าทายตลอดจนการเสริมทักษะที่จำเป็น ความรู้ คุณค่าและความสามารถในการนำมาทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กรให้มากที่สุด ผู้นำควรให้อำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบแก่บุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ให้สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างอิสระ และสามารถข้ามสายงานได้อย่างมีขอบเขต เพื่อที่จะได้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการมอบหมายงานให้แก่แต่ละหน่วยงานแต่ละคนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการประกาศชัดเจนว่าทุกคนมีหน้าที่ 2 ประการ คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร การเรียนรู้ระดับทีม เช่น การมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับทีม รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของทีม การเรียนรู้ระดับองค์กรเป็นการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นไปกว่าระดับอื่นๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าการเรียนรู้ที่ดีไม่สามารถดำเนินต่อไปได้หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จึงต้องมีการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม เงื่อนไขและแนวทางการปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ เพื่อเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่ๆ

10. การลดระบบแบบราชการเพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยสามารถทำให้องค์กรมีความคล่องตัวเพิ่มขึ้น เช่น ลดกระบวนการในการดำเนินการที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ นโยบายหรือกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นออกไป ลดกระบวนการและระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ ให้การยอมรับและให้รางวัลกับการกระทำที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพตลอดจนการบริการ การกำจัดอุปสรรคทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงการประสานกิจกรรมต่างๆ กับสมาชิกภายในองค์กร

11. การขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่อุปทานทั้งหมด หากองค์กรทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ความคิณนั้นด้วย ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าว ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขาย สินค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน บุคคลเหล่านี้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลของการเรียนรู้ขององค์กร และ

สามารถให้ความช่วยเหลือด้านการวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ

12. การทำให้เกิดการเรียนรู้และการเผยแพร่ความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะให้โอกาสในการแสวงการเรียนรู้ โดยจะจัดโครงสร้าง ระบบและเวลาที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือจากฐานข้อมูลส่วนบุคคลจะช่วยให้องค์กรมีพลังในการเรียนรู้การถ่ายโอนความรู้ต้องอาศัยเครื่องมือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด องค์กรที่ขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะเสียเปรียบในการแสวงหา การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนของข้อมูล และทำให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น

14. การสร้างชัยชนะให้เห็นในระยะสั้นๆ ผู้นำต้องสร้างเป้าหมายในระยะสั้น เพื่อให้บุคลากรถึงเป้าหมายความสำเร็จเป็นระยะๆ โดยองค์กรต้องให้รางวัลให้การยอมรับความสำเร็จที่เกิดขึ้น การใช้ความสำเร็จในระยะสั้นจะเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องตลอดไป

15. การวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดนิยามของความสำเร็จที่สามารถนำมาวัดผลได้เมื่อองค์กรเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการวัดผลต้องมุ่งทั้งปัจจัยภายในและภายนอกโดยวัดตามมาตรฐานและตามความเหมาะสม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาคณที่มี ความสามารถไว้กับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การตรวจสอบช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริง จะทำให้องค์กรได้ทดลองพัฒนาทักษะและเกิดความรู้ความเข้าใจใหม่

16. การปรับปรุง การพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเห็นความสำคัญของการค้นหา วิเคราะห์และปรับปรุงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นๆ รวมทั้งของตนเอง ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของคนที่ทั้งหมดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าการจะสร้างและพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นพื้นฐานสำคัญมาจากการบริหารองค์กร ทุกคนในองค์กรร่วมกันมุ่งมั่นในหน้าที่ของตนและมีการเรียนรู้ร่วมกันเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ การมีโครงสร้างที่ชัดเจนและการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดการปรับปรุง การพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ที่ดีขององค์กร ในยุคปัจจุบันที่ความรู้ในด้านต่างๆ เกิดเพิ่มขึ้นตลอดเวลา องค์กรใดที่ขาดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยากที่จะอยู่รอดหรือเติบโตได้ในยุคนี้

## 2. บริบทศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร

ศูนย์บริการสาธารณสุข เป็นหน่วยงานราชการสังกัดสำนักอนามัยกรุงเทพมหานคร โดยที่สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขของประชาชนที่อาศัยในกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพด้วยตนเอง ดูแลด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม โดยมีการบูรณาการแผนงานการปฏิบัติราชการระหว่างหน่วยงานภายในสำนักอนามัยและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งภาคีเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ ให้มีการเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนและสุขภาพเมืองที่ดีในลักษณะองค์รวม (Holistic) ซึ่งสำนักอนามัยมีส่วนราชการในสังกัด ดังแสดงในภาพที่ 12 ซึ่งดำเนินการในด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหน่วยงานระดับสำนักงาน 5 แห่งและหน่วยงานระดับกองจำนวน 8 แห่ง ศูนย์ประสานงาน 6 แห่ง

1. สำนักงานเลขานุการ
2. สำนักงานป้องกันและบำบัดยาเสพติด
3. สำนักงานสัตวแพทย์สาธารณสุข
4. สำนักงานพัฒนาระบบสาธารณสุข
5. สำนักงานชั้นสูงตรสาธารณสุข
6. กองสร้างเสริมสุขภาพ
7. กองควบคุมโรคติดต่อ
8. กองควบคุมโรคเอดส์ วัณโรคและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์
9. กองการพยาบาลสาธารณสุข
10. กองทันตสาธารณสุข
11. กองเภสัชกรรม
12. กองสุขภาพอาหาร
13. กองสุขภาพสิ่งแวดล้อม

ซึ่งหน่วยงานทั้งหมดทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการประเมินผลและหารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของประชาชน โดยมีศูนย์บริการสาธารณสุข 68 แห่ง ศูนย์บริการสาธารณสุขสาขา 78 แห่ง กระจายอยู่ทั่วพื้นที่กรุงเทพมหานคร ครอบคลุมพื้นที่ 50 เขต รวม 6 ศูนย์ประสานงาน โดยสำนักอนามัยมีการแบ่งการบริหารภายในของศูนย์บริการสาธารณสุข เป็นศูนย์ประสานงานทั้งสิ้น 6 แห่ง คือ

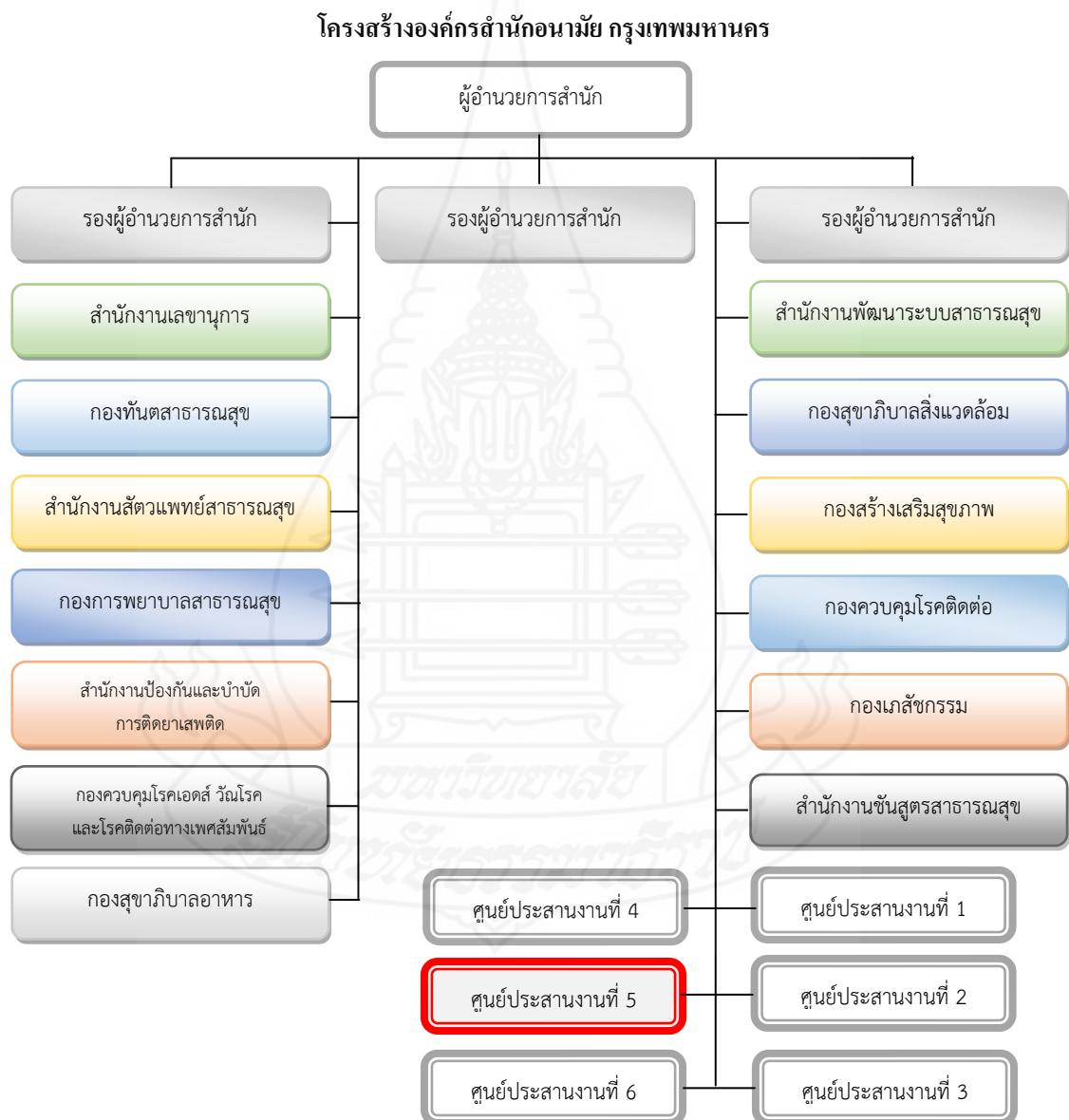
1. ศูนย์ประสานงานที่ 1 มี 13 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 1 5 7 9 12 13 14 16 18 20 23 55 63
2. ศูนย์ประสานงานที่ 2 มี 11 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุข ที่ 8 10 21 22 32 34 35 37 41 57 68
3. ศูนย์ประสานงานที่ 3 มี 12 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 4 15 25 43 44 45 46 50 52 56 64 66
4. ศูนย์ประสานงานที่ 4 มี 12 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 2 3 6 11 17 19 38 51 53 60 61
5. ศูนย์ประสานงานที่ 5 มี 12 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 26 27 30 31 33 36 40 47 48 49 62 67
6. ศูนย์ประสานงานที่ 6 มี 8 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ 28 29 39 42 54 58 59 65

ศูนย์บริการสาธารณสุขมีหน้าที่ให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขระดับปฐมภูมิ ครอบคลุม 4 มิติ ด้านการสร้างเสริมสุขภาพตามกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง เสริมสร้างความรู้ ความตระหนักของประชาชน เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมสุขภาพทั้งด้านกาย ใจ อารมณ์และสังคมอย่างเหมาะสม โดยเสริมพลังสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดูแลสุขภาพตนเอง ด้านการป้องกันควบคุมโรคโดยเฉพาะ โรคติดต่อได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการภัยพิบัติ ด้านการรักษาพยาบาลในระดับปฐมภูมิที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึง รวมทั้งพัฒนาระบบการส่งต่อกับเครือข่ายบริการสุขภาพและด้านการฟื้นฟูสุขภาพ มีบริการเยี่ยมผู้ป่วยโดยทีมสหวิชาชีพ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดบริการสวัสดิการสังคม และสังคมสงเคราะห์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 2 กลุ่มงาน และศูนย์บริการสาธารณสุข สาขา ดังแสดงในภาพที่ 2.8



**2.1 กลุ่มงานบริการสุขภาพ** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บริการด้านการรักษา การส่งเสริมสุขภาพ และสุขอนามัยแก่ประชาชน งานด้านการแพทย์ งานด้านเภสัชกร และงานด้านสังคมสงเคราะห์และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

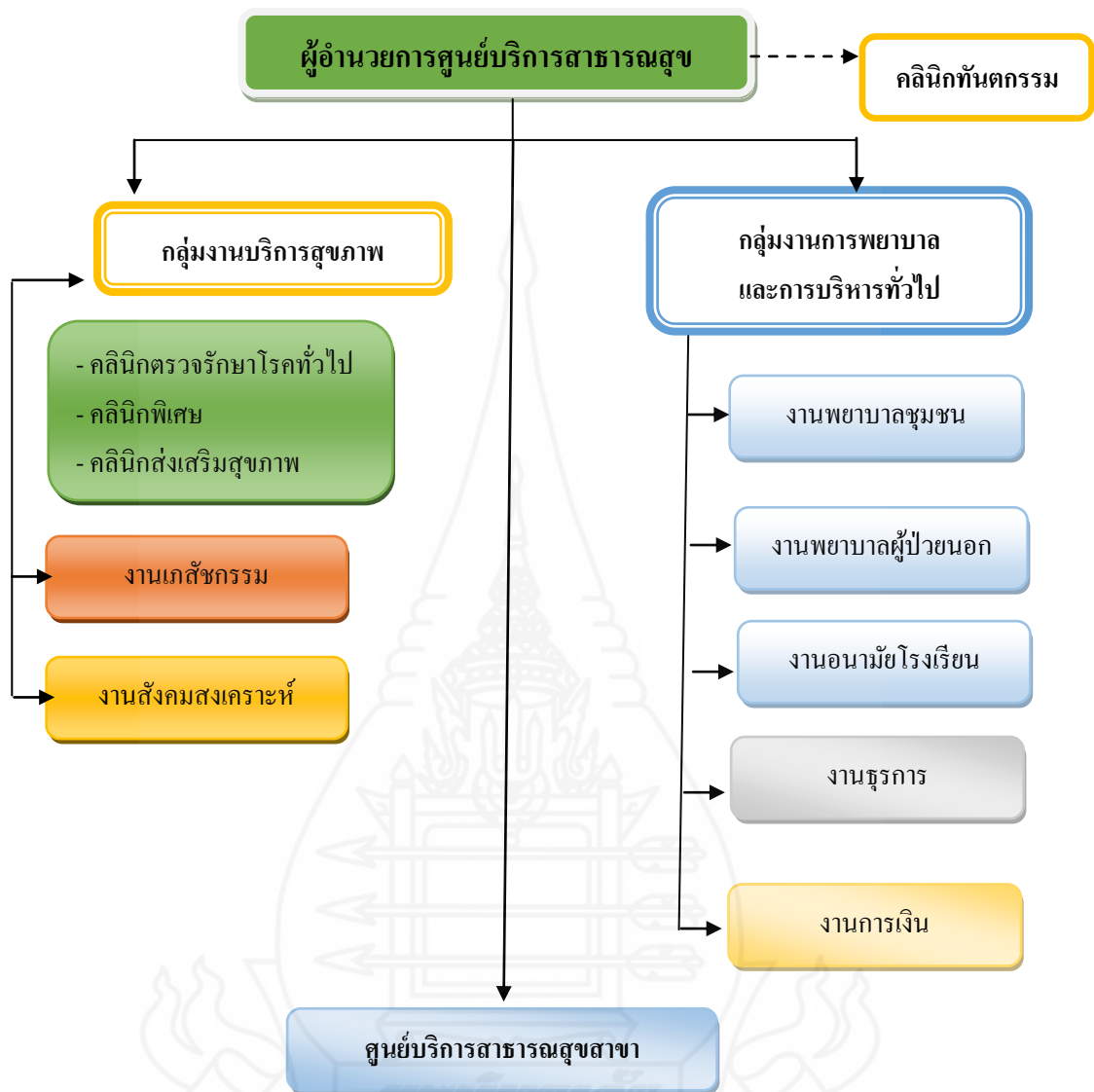
**2.2 กลุ่มงานการพยาบาลและการบริหารทั่วไป** มีหน้าที่รับผิดชอบ การให้บริการรักษาพยาบาลทั้งในและนอกศูนย์บริการสาธารณสุข การควบคุมป้องกันโรค สร้างเสริมสุขภาพ ฟื้นฟูสภาพ งานด้านสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินและงบประมาณ พัสดุและอื่นที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์กรสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร

ที่มา: สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร (2557)

### โครงสร้างองค์กรศูนย์บริการสาธารณสุข



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร  
ที่มา : สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร (2557)

### 3. การพัฒนาคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร

#### 3.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร

##### กรุงเทพมหานคร

สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร มีการพัฒนามาตรฐานเพื่อควบคุมคุณภาพบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาโดยเริ่มพัฒนามาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ฉบับร่างที่ 1 (Draft Standard 1: Health Center Accreditation HCA) และพัฒนาจนได้มาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร (Health Center Accreditation HCA) ในปี 2548 ในปี พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2554 สำนักอนามัย ได้พัฒนาเป็นมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย (Public Health Center Accreditation : pHCA) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ศูนย์บริการสาธารณสุขได้พัฒนาคุณภาพบริการตามมาตรฐาน HCA เดิมผนวกกับการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพบริการของประเทศด้วยแนวคิด Total Quality Management : TQM และ Public Sector Management Quality Award: PMQA มาประยุกต์ใช้ต่อมาในปี พ.ศ. 2554 ถึง 2556 สำนักอนามัย โดยความร่วมมือกับสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรเอกชน) (สรพ.) จึงทำการเทียบเคียงมาตรฐาน pHCA กับมาตรฐานสากล ที่ระบบบริการสาธารณสุขของประเทศไทย ใช้อยู่ คือ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติ ฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (Hospital Accreditation: HA) ที่ใช้ในการรับรองสถานพยาบาลที่มีเตียง ผลจากการเทียบเคียงดังกล่าว ก่อให้เกิดมาตรฐานใหม่ คือ มาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย (Public Health Center Accreditation ; PHCA) พร้อมกับการพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อคุณภาพของศูนย์บริการสาธารณสุขที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ พัฒนาระบบประกันและรับรองคุณภาพขึ้นใหม่ รวมทั้งการขอรับรองคุณภาพจากองค์กรภายนอก คือ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน)

#### 3.2 แนวคิดหลักการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข

การจัดการคุณภาพงานสาธารณสุขที่มีคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้เป็นไปตามเจตจำนงและบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าวแม้ว่าประเทศไทยจะได้พยายามการปรับปรุงงานสาธารณสุขด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความคาดหวังของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การนำแนวคิดการจัดการคุณภาพเข้ามาใช้ในงานสาธารณสุขจะทำให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการพัฒนาสาธารณสุขได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความเป็นธรรมให้กับระบบการจัดการคุณภาพ

แนวคิดหลักการพัฒนาคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุขใช้ 3C-PDSA เน้นวิธีคิด และการเรียนรู้การปรับตัวอย่างเป็นระบบมาใช้ ซึ่งจะเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา โดยใช้มาตรฐาน และการประเมินตนเองเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดการกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนา และประเมินกระบวนการคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข คือ การกระตุ้นให้ศูนย์บริการสาธารณสุข เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารในหน่วยงานของศูนย์บริการสาธารณสุข รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อพัฒนาระบบบริการทั้งภายในศูนย์บริการสาธารณสุขและในชุมชน ให้ตอบสนองความต้องการความจำเป็นด้านสุขภาพของประชาชนในเขตรับผิดชอบ ผสมผสาน กับชุมชนปรับวิธีการทำงานตามหลักการให้เหมาะสมกับบุคคล และสภาพแวดล้อมรวมทั้งทำให้ ผู้รับบริการและประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่าย(กองการพยาบาลสาธารณสุข 2557, น.49)

### 3.3 ขั้นตอนการพัฒนาและรับรองคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข

การพัฒนาและรับรองคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข คือ กลไกกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการรับรองคุณภาพ

**3.3.1 การพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement)** คือ การบริหารจัดการระบบการทำงานในโรงพยาบาลหรือสถานบริการสาธารณสุขตามแนวทางที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของโรงพยาบาลหรือสถานบริการสาธารณสุขนั้น ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดงานคุณภาพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย สนองตอบความต้องการผู้ป่วยและผู้รับผลงานโดยมีระบบตรวจสอบ เพื่อแก้ไขปรับปรุง (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล 2555, น. 10) หัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของศูนย์บริการสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยบริการสุขภาพประเภทที่ไม่ได้รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน คือ การเน้นบริการแบบองค์รวม ผสมผสาน บริการทั้ง 4 มิติ ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ การรักษาการป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพไปพร้อมกัน และสนับสนุนการพึ่งตนเองของประชาชน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานต้องคำนึงถึงมิติทางด้านจิตใจ สังคมและสภาพแวดล้อมของประชาชนหรือผู้รับบริการ

**3.3.2 การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)** คือ การตรวจสอบระบบงานสิ่งที่ปฏิบัติ กับข้อกำหนดในมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข ทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1) **การประเมินตนเอง (Self Assessment)** เป็นการประเมินตนเองเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาคุณภาพและตรวจสอบความพร้อมของศูนย์บริการสาธารณสุขที่จะได้รับการประเมินและรับรองจากภายนอกจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) การประเมินควรเริ่มจากการประเมินโดยทีมที่เกี่ยวข้อง โดยควรครอบคลุมการประเมินเพื่อค้นหาโอกาสพัฒนา การตรวจเยี่ยมเพื่อสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง การทบทวนแนวคิด แนวปฏิบัติและ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การใช้แบบประเมินตนเองเพื่อบันทึกและวิเคราะห์ระบบตามข้อกำหนดในมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข

2) การประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก (External Survey) มี 3 ลักษณะ คือ การประเมินความพร้อมของศูนย์บริการสาธารณสุข การประเมินเพื่อการรับรอง การประเมินหลังการรับรอง

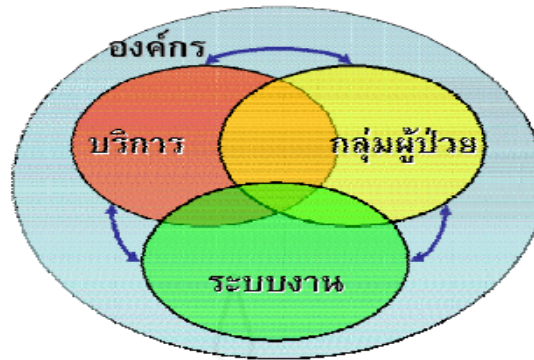
การประเมินความพร้อมของศูนย์บริการสาธารณสุข (Preparation Survey) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าศูนย์บริการสาธารณสุขได้ดำเนินการตามข้อกำหนดในมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุขได้ครบถ้วนแล้วหรือไม่ มีประเด็นความเสี่ยงที่ชัดเจนหลงเหลืออยู่หรือไม่ ผลการประเมินในขั้นนี้ คือ การให้คำแนะนำเพื่อให้ศูนย์บริการสาธารณสุขนำไปปรับปรุง การประเมินความพร้อมอาจทำเป็นระยะจนมั่นใจว่าศูนย์บริการสาธารณสุข มีความพร้อมสำหรับการประเมินเพื่อรับรอง

การประเมินเพื่อการรับรอง (Accreditation Survey) คือ การไปรับทราบหลักฐานว่าศูนย์บริการสาธารณสุขมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดในมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สิ่งที่จะพบไว้ในนโยบายหรือคู่มือการปฏิบัติงาน คำแนะนำหรือข้อปรับปรุงจากการประเมินความพร้อม ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่ผู้ประเมินภายนอกจะใช้คือข้อมูลที่ศูนย์บริการสาธารณสุขประเมินตนเองตามแบบฟอร์มที่กำหนด

### 3.3 กระบวนการคุณภาพของการพัฒนาตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข

กระบวนการคุณภาพของการพัฒนาตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุขมองอย่างรอบด้านได้ 3 มิติ คือ

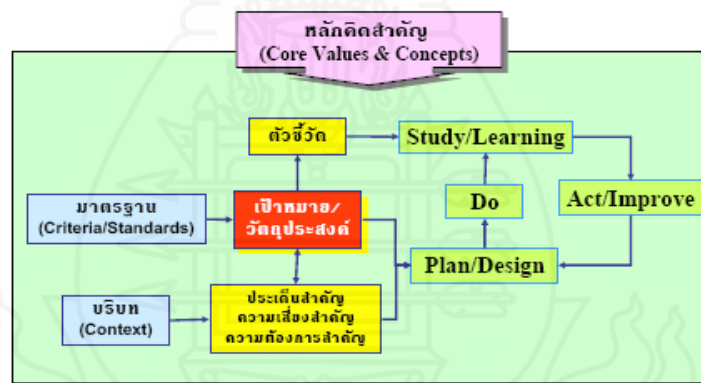
3.3.1 มิติพื้นที่ของการพัฒนา 4 วง เพื่อความครอบคลุม:กลุ่มของระบบย่อยในศูนย์บริการสาธารณสุข เมื่อวิเคราะห์ระบบย่อยต่างๆในศูนย์บริการสาธารณสุข สามารถจัดกลุ่มพื้นที่ได้เป็น 1) ระบบย่อยของแต่ละหน่วยบริการ 2) ระบบย่อยของกลุ่มผู้ป่วยเป็นการดูแลกลุ่มผู้รับบริการต่างๆที่เรียกว่า กลุ่มประชากรทางคลินิก และ 3) ระบบงานต่างๆ ที่สนับสนุนหรือเป็นแกนหลักสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและกิจกรรมบริการจำนวนมาก รวมทั้งขับเคลื่อนและติดตามการพัฒนาในระดับองค์กร เมื่อรวมทั้ง 3 กลุ่มเข้าด้วยกันก็จะเป็นระบบขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 มิติพื้นที่ของการพัฒนา 4 วง

ที่มา: แนวทางการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณสุขตามมาตรฐาน PHCA (บันได 3 ขั้น) (2557, น. 49)

### 3.3.2 มิติของกระบวนการพัฒนาตามแนวคิด 3 C-PDSA ดังแสดงในที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แนวคิดหลักในการพัฒนาคุณภาพ 3C-PDSA

ที่มา: แนวทางการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณสุขตามมาตรฐาน PHCA (บันได 3 ขั้น) (2557, น. 50)

3C (Context, Core, Values & Concepts, Criteria) คือ องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการคิด หรือการวางแผนที่ดีทำให้รู้ว่าอะไรคือลำดับความสำคัญ หรือความจำเป็นที่ตนจะต้องทำ PDSA (Plan-Do-Study-Act) คือ วงล้อการปฏิบัติ ตั้งแต่การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ หรือทบทวนติดตามประเมินผลและการปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างการคิด (3C) กับ การทำ (PDSA) คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ดีมาจากการวิเคราะห์ Context หรือสถานการณ์เฉพาะของตน คู่กับการวิเคราะห์เป้าหมายของ Criteria หรือมาตรฐานเมื่อได้เป้าหมาย



ชัดเจน ก็สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อติดตามกำกับหรือการประเมินผลได้ เมื่อมีเป้าหมายชัดเจน ประเด็นสำคัญต่างๆ ที่มีความเสี่ยงหรือความต้องการก็สามารถออกแบบระบบงานที่เหมาะสมได้ การเรียนรู้ (Study หรือ Learning) เป็นสิ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา การทบทวนและติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงระบบในทุกรูปแบบ ตัวอย่างของวิธีการเรียนรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สนทนาสนทนากัน (Dialogue) การเขียนบันทึกความก้าวหน้า (Portfolio) การใช้ตัวตามรอย (Tracer) การทบทวนหลังทำกิจกรรม (After Action Review) การติดตามตัวชี้วัด การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินการบรรลุเป้าหมาย (Indicator Monitoring, Data Analysis & Goal Achievement Assessment) การทำกิจกรรมทบทวนคุณภาพ (Quality Review Activities) การประเมินตนเองตามมาตรฐานและการให้คะแนนตามระดับการปฏิบัติตามมาตรฐาน (Self Assessment of Standard Compliance & Scoring) การทบทวนเวชระเบียน (Medical Record Review)

**3.3.3 มิติด้านการประเมินผล** เพื่อให้ทราบถึงระดับความก้าวหน้าในการพัฒนาของศูนย์บริการสาธารณสุข โดยการประเมินนี้จะอยู่บนสมมุติฐานว่า ถ้าแต่ละกลุ่มงาน/แผนก ทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีแล้ว ศูนย์บริการสาธารณสุขแห่งนั้นจะให้บริการด้านการบริการ รักษาพยาบาลแบบผสมผสานและการฟื้นฟูสภาพ การส่งเสริมสุขภาพที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การทำงานที่ดีของแต่ละกลุ่มงาน/แผนกเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอจะต้องดูว่า แต่ละหน่วยงานมีการทำงานร่วมกันอย่างไรได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอหรือไม่ การประเมินยังมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพที่ผ่านมาและเกิดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องไปข้างหน้า

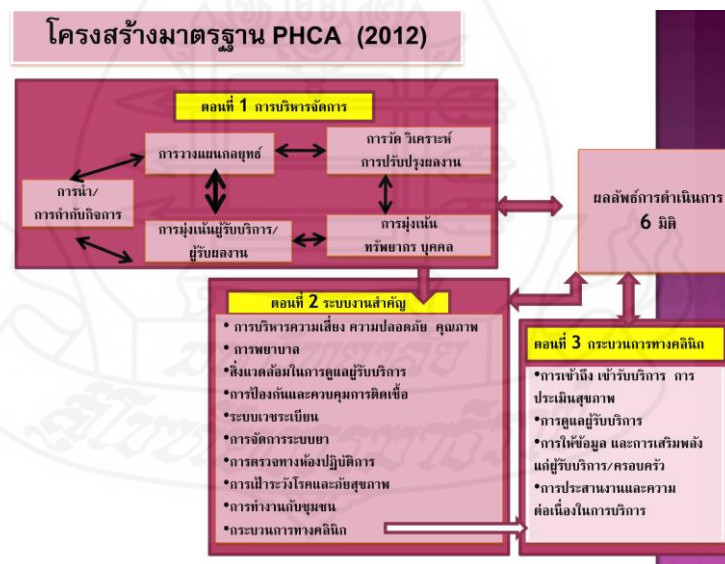
การประเมินภายในของศูนย์บริการสาธารณสุข เพื่อให้กำลังใจและให้เห็นโอกาสพัฒนาเป็นกลไกสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นรูปแบบของการเยี่ยมสำรวจเพียงอย่างเดียว

การประเมินผลภายนอก เป็นการประเมินตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข ซึ่งเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นที่ระบบงานและผลลัพธ์การดำเนินการศูนย์บริการสาธารณสุข

### **3.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุขตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข Public Health Center Accreditation (PHCA)**

มาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข Public Health Center Accreditation (PHCA) คือ กลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาระบบงานภายในของหน่วยบริการสาธารณสุขอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประเมินและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรับรองเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนเดียวและเป็นส่วนสุดท้ายของกระบวนการ เช่นเดียวกันกับเป้าหมายของกระบวนการพัฒนา

และประเมินกระบวนการคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข คือ การกระตุ้นให้ศูนย์บริการสาธารณสุข เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารในหน่วยงานของศูนย์บริการสาธารณสุข รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อพัฒนาระบบบริการทั้งภายในศูนย์บริการสาธารณสุขและในชุมชน ให้ตอบสนองความต้องการความจำเป็นด้านสุขภาพของประชาชนในเขตรับผิดชอบ ผสมผสานกับชุมชนปรับวิธีการทำงานตามหลักการให้เหมาะสมกับบุคคล และสภาพแวดล้อม รวมทั้งทำให้ผู้รับบริการและประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่าย(กองการพยาบาลสาธารณสุข 2557, น. 49) พื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานสำหรับกระบวนการประเมินและรับรองกระบวนการคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข (Accreditation) ได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ/ผู้ป่วย 3) การสนับสนุนทรัพยากรและภาวะผู้นำ มาตรฐานเน้นการกำหนดเป้าหมายมากกว่าการบ่งบอกวิธีการปฏิบัติทำให้ศูนย์บริการสาธารณสุขมีอิสระที่จะเลือกวิธีการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรึกษาหารือกัน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการให้ผู้เยี่ยมสำรวจจากภายนอกในการมาทบทวน และกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกับทีมบุคลากรในศูนย์บริการสาธารณสุขประกอบด้วยองค์ประกอบมาตรฐาน 4 ตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบมาตรฐาน 4 ตอน

ที่มา: แนวทางการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณสุขตามมาตรฐาน PHCA (บันได 3 ขั้น) (2557, น. 50)

**ตอนที่ 1 ภาพรวมการบริหารจัดการ** กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดคุณภาพ มี 5 หมวด

### หมวดที่ 1 การนำ

การนำและการกำกับกิจการ

มาตรฐานที่ 1 ผู้นำศูนย์บริการสาธารณสุขและทีมนำร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม สื่อสาร สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา การเรียนรู้ ความร่วมมือจุดเน้นที่ต้องพัฒนาให้อำนาจการตัดสินใจ และจูงใจบุคลากรทั่วทั้งศูนย์บริการสาธารณสุข เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการจัดบริการด้านสุขภาพให้แก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ และประชาชนที่ต้องมารับบริการที่ศูนย์บริการสาธารณสุข

มาตรฐานที่ 2 ศูนย์บริการสาธารณสุขแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสังคม รวมทั้งมีส่วนสนับสนุนต่อการส่งเสริมสุขภาพของชุมชน ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนและมีการประสานงาน และสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อจัดบริการที่ประสานกันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน

### หมวดที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

มาตรฐานที่ 1 มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทาย และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานของศูนย์บริการสาธารณสุข

มาตรฐานที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จัดทำแผนกลยุทธ์หลัก ไปสู่แผนปฏิบัติการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุวัตถุประสงค์

### หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ/ผู้รับผลงาน

มาตรฐานที่ 1 มีการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มั่นใจว่าบริการที่จัดให้สอดคล้องกับความต้องการ มีการประเมินและนำความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ/ประชากรเป้าหมาย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ปรับปรุงบริการ

มาตรฐานที่ 2 บุคลากรมีความตระหนักและให้การคุ้มครองสิทธิผู้รับบริการและประชากรเป้าหมาย ชุมชนทั่วไปตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วยขององค์กรวิชาชีพ และกระทรวงสาธารณสุข

#### หมวดที่ 4 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลงาน

มาตรฐานที่ 1 มีการวัด วิเคราะห์การปรับปรุงผลงานขององค์กร ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนของศูนย์บริการสาธารณสุข

มาตรฐานที่ 2 มีการสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานที่ 1 มีระบบบริหารบุคคลที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ บุคลากรมีขวัญกำลังใจ เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อบรรลุความสำเร็จระดับองค์กร และระดับบุคคล บุคลากร และผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้อำนาจหน้าที่ดี

มาตรฐานที่ 2 มีการบริหารจัดการความสามารถ และอัตราค่าจ้างเพื่อให้งานของศูนย์บริการสาธารณสุขบรรลุผลสำเร็จ จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีและมีความปลอดภัย

**ตอนที่ 2 ระบบงานสำคัญ** กล่าวถึงวิธีจัดระบบงานที่สำคัญตามภารกิจของศูนย์บริการสาธารณสุขให้เกิดคุณภาพ มี 9 หมวด

#### หมวดที่ 1 การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ

มาตรฐานที่ 1 มีการพัฒนาคุณภาพที่ประสานสอดคล้องกันในทุกระดับ ผู้นำศูนย์บริการสาธารณสุขกำหนดนโยบาย เป้าประสงค์ ความคาดหวังในเรื่องคุณภาพและความปลอดภัย ติดตามกำกับดูแลการบรรลุเป้าประสงค์ชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 มีระบบบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัยที่มีประสิทธิผล และประสานสอดคล้องกัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพบริการในคลินิกทั่วไป/คลินิกเฉพาะทาง/คลินิกส่งเสริมสุขภาพ

#### หมวดที่ 2 การพยาบาล

มาตรฐานที่ 1 มีระบบบริหารการพยาบาลรับผิดชอบต่อการจัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อบรรลุพันธกิจของศูนย์บริการสาธารณสุข และส่งเสริมการให้บริการพยาบาลให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีคุณภาพและอยู่บนพื้นฐานวิชาชีพ

### หมวดที่ 3 สิ่งแวดล้อมในการบริการ

มาตรฐานที่ 1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของศูนย์บริการ  
สาธารณสุข เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ เพื่อความปลอดภัยสำหรับผู้รับบริการและ  
บุคลากร ศูนย์บริการสาธารณสุขสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่อยู่ในอาคารสถานที่ปลอดภัยจากอัคคีภัย  
วัตถุของเสียอันตรายหรือภาวะฉุกเฉินอื่นๆ

มาตรฐานที่ 2 เครื่องมือและสาธารณูปโภค มีความพร้อม  
ในการใช้งาน มีการติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุง หรือจัดหาเครื่องมือ  
ทดแทนในระยะยาว

มาตรฐานที่ 3 ศูนย์บริการสาธารณสุขแสดงให้เห็นถึงความ  
มุ่งมั่นที่จะทำให้ ศูนย์บริการสาธารณสุขเป็นสถานที่ปลอดภัยและพิทักษ์สิ่งแวดล้อม

### หมวดที่ 4 การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ

มาตรฐานที่ 1 มีการออกแบบระบบการป้องกันและควบคุม  
การติดเชื้อของศูนย์บริการสาธารณสุขอย่างเหมาะสม ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและ  
มีการประสานงานที่ดี

มาตรฐานที่ 2 มีการสร้างความมั่นใจว่าที่การปฏิบัติการ  
ป้องกันการติดเชื้อที่เหมาะสม

มาตรฐานที่ 3 มีการติดตามการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการ  
ติดเชื้อ และการเฝ้าระวังการติดเชื้อ เนื่องจากการมารับบริการที่ศูนย์บริการสาธารณสุข เพื่อนำไปสู่  
การปรับปรุงและป้องกันที่เหมาะสม

### หมวดที่ 5 ระบบเวชระเบียน

มาตรฐานที่ 1 มีระบบบริหารเวชระเบียนที่มีประสิทธิภาพ  
เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

มาตรฐานที่ 2 ผู้รับบริการทุกรายมีเวชระเบียน ซึ่งมีข้อมูล  
เพียงพอสำหรับการสื่อสาร การดูแลต่อเนื่อง การเรียนรู้และการประเมินคุณภาพ และการใช้เป็น  
หลักฐานทางกฎหมาย

### หมวดที่ 6 การจัดการระบบยา

มาตรฐานที่ 1 ศูนย์บริการสาธารณสุขสร้างความมั่นใจ  
ในระบบการจัดการด้านยาปลอดภัย เหมาะสมและได้ผล พร้อมทั้งการมียาที่มีคุณภาพพร้อมใช้สำหรับ  
ผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 2 ศูนย์บริการสาธารณสุขสร้างความมั่นใจว่า  
มีการสั่งใช้ยา และการใช้ยาที่ปลอดภัย ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

#### หมวดที่ 7 การตรวจทางห้องปฏิบัติการ

มาตรฐานที่ 1 มีการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ  
ประกอบการวินิจฉัยของศูนย์บริการสาธารณสุข เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือ  
ระบบส่งตรวจที่หน่วยบริการภายนอกตามความจำเป็น

มาตรฐานที่ 2 มีบริการรังสีประกอบการวินิจฉัยของศูนย์  
บริการสาธารณสุข เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือมีระบบส่งตรวจที่หน่วยบริการ  
ภายนอกตามความจำเป็น

#### หมวดที่ 8 การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพหรือการควบคุมป้องกันโรค

มาตรฐานที่ 1 ศูนย์บริการสาธารณสุขติดตามเฝ้าระวัง  
เพื่อค้นหาการเกิดโรค และภัยสุขภาพที่ผิดปกติอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการสอบสวนโรค  
ไม่ให้เกิดการแพร่ระบาด

#### หมวดที่ 9 การทำงานกับชุมชน

มาตรฐานที่ 1 การจัดบริการสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน  
ทีมผู้ให้บริการร่วมมือชุมชนจัดให้มีบริการสร้างเสริมสุขภาพที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน  
ที่รับผิดชอบ

มาตรฐานที่ 2 ศูนย์บริการสาธารณสุขทำงานร่วมกับชุมชน  
เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของชุมชนในการปรับปรุงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของ  
ชุมชน

มาตรฐานที่ 3 การติดตามเยี่ยมบ้าน (Home Health Care)  
ศูนย์บริการสาธารณสุขร่วมกับชุมชนและทีมบริการที่เกี่ยวข้อง ติดตามเยี่ยมบ้านผู้ป่วย ผู้พิการ ผู้สูงอายุ  
และกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการทางสุขภาพของบุคคลดังกล่าวได้รับการตอบสนอง  
อย่างเหมาะสม

**ตอนที่ 3 กระบวนการทางคลินิก** มุ่งเน้นไปที่ระบบงานบริการผู้ป่วยโดยพิจารณา  
กระบวนการให้บริการผู้ป่วยที่มีคุณภาพ มี 2 หมวด



### หมวดที่ 1 การเข้าถึง การเข้ารับบริการและการประเมินภาวะสุขภาพ

มาตรฐานที่ 1 การเข้าถึงบริการ และเข้ารับบริการผู้รับบริการ/ประชาชนเข้าถึงบริการที่จำเป็นตามความต้องการบริการสุขภาพ โดยมีอุปสรรคต่อการเข้าถึงบริการน้อยที่สุด

มาตรฐานที่ 2 การประเมินภาวะสุขภาพ ผู้รับบริการทุกราย ได้รับการประเมินภาวะสุขภาพอย่างถูกต้อง และเพียงพอสำหรับการวางแผนการดูแล

### หมวดที่ 2 การดูแลผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 1 การดูแลผู้รับบริการ ผู้รับบริการได้รับการดูแลตามแผนที่วางไว้เพื่อตอบสนองสถานะสุขภาพของผู้รับบริการอย่างเป็นองค์รวม

มาตรฐานที่ 2 การดูแลผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม ได้รับการดูแลและบริการจากคลินิกเฉพาะอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของแนวทางปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 3 การดูแลผู้รับบริการเสี่ยงสูง ผู้รับบริการกลุ่มสำคัญ หรือกลุ่มความเสี่ยงสูงได้รับการดูแลอย่างปลอดภัย

หมวดที่ 3 การให้ข้อมูลและการเสริมพลังแก่ผู้รับบริการ/ครอบครัว

มีการให้ข้อมูลและเสริมพลังผู้รับบริการและครอบครัวให้มีขีดความสามารถและรับผิดชอบในการดูแลสุขภาพของตนเอง

**ตอนที่ 4 ผลการดำเนินงานศูนย์บริการสาธารณสุข** การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร

ศูนย์บริการสาธารณสุขกำหนดรูปแบบ และขอบเขตของผลลัพธ์การดำเนินงานที่ต้องการ โดยแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานและทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงาน และทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ/วิเคราะห์ในประเด็น 6 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการบริการ การรักษาพยาบาล แบบผสมผสานฟื้นฟูสุขภาพภายใน
2. ศูนย์บริการสาธารณสุข เช่น การบริการกลุ่มผู้ป่วยทั่วไป การบริการ/ดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรัง/กลุ่มโรคสำคัญ การบริการคลินิกส่งเสริมสุขภาพ
3. ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคตามกลุ่มประชากร (ในชุมชน)
4. ด้านการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน
5. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ/ประชากรกลุ่มเป้าหมาย และผู้รับผลงาน

6. ด้านทรัพยากรบุคคล แสดงให้เห็นถึง ความผูกพัน/ผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

7. ด้านประสิทธิผลกระบวนการเกี่ยวกับคุณภาพระบบยา ระบบบริหารเวชระเบียนและความสมบูรณ์เวชระเบียน ความปลอดภัยของอาคารสถานที่ ระบบการควบคุมการติดเชื้อ ด้านการพยาบาล ระบบบริหารความเสี่ยง

8. ด้านการนำเกี่ยวกับการบรรลุผลตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการสาธารณสุข การตรวจสอบการเงิน วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎหมาย การสนับสนุนความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อชุมชน

สิ่งที่ต้องใช้ควบคู่กับมาตรฐาน

1. การพิจารณาบริบทของศูนย์บริการสาธารณสุขและหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความท้าทายและความเสี่ยงที่สำคัญ

2. การใช้แก่นคุณค่าของการทำงานหรือค่านิยมและหลักคิด (Core Values & Concepts) ของการพัฒนาคุณภาพและการสร้างเสริมสุขภาพ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมองประชาชน/ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม การทำงานเป็นทีม และการที่ส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารจัดการด้วยข้อมูลข้อเท็จจริง การเรียนรู้และการเสริมพลังของศูนย์บริการสาธารณสุข เครือข่าย และทีมสุขภาพ การยึดผลสัมฤทธิ์และการสร้างคุณค่าเป็นเป้าหมายในการทำงาน โดยใช้ 3P (Purpose-Process-Performance) มุมมองเชิงระบบ การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม

3. วงล้อการพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้ (Plan-Do-Study-Act หรือ 3P)

4. แนวทางการให้คะแนนตามมาตรฐาน

จากโครงสร้างมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข Public Health Center Accreditation (PHCA) ทั้ง 4 ตอนที่กำลังมาข้างหน้า มาตรฐานจะเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการภายในของศูนย์บริการสาธารณสุขอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือของทุกคนในองค์กรในการพัฒนางานสนองตอบปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน การประเมินตนเองตามมาตรฐานเพื่อให้เกิดการทบทวนและตรวจสอบตนเองหรือตรวจสอบภายในองค์กรว่าการจัดบริการที่ให้ความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการและปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 3.5 การรับรองคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข

สำนักงานมัย ได้พัฒนาเป็นมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักงานมัยและขอรับรองคุณภาพจากองค์กรภายนอก คือ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) เกณฑ์การรับรองคุณภาพตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข จัดระบบบันได 3 ขั้นสู่ PHCA ตามแบบกระบวนการ HA เพื่อช่วยต่อการปฏิบัติตามสภาพความพร้อมของศูนย์บริการสาธารณสุข ดังนี้

**บันไดขั้นที่ 1** ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการทบทวนความเสี่ยงที่สำคัญมีความตระหนักในการจัดการความเสี่ยงและวางแผนแนวทางแก้ไขได้ครอบคลุมและปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน/ระบบงานที่วางไว้ เป็นการเรียนรู้แนวคิดคุณภาพด้วยการปฏิบัติอย่างง่าย ๆ และตรงประเด็น การเรียนรู้จากปัญหาและเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ เมื่อองค์กรจะผ่านบันไดขั้นที่ 1 จะต้องแสดงพฤติกรรมองค์กร คือ “ทำงานประจำให้ดี มีอะไรคุยกัน ขยันทบทวน”

**บันไดขั้นที่ 2** มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย 6 เดือน เชื่อมโยงสู่การวางระบบงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร มีการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญของทุกหน่วยงาน ทุกระบบงานและแสดงให้เห็นการใช้ประโยชน์จากการติดตามตัวชี้วัด มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน PHCA ประเด็น การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในการบริการด้านรักษาพยาบาล การพัฒนาระบบยา การพัฒนาเวชระเบียนการพัฒนาระบบการให้บริการในชุมชน เมื่อองค์กรจะผ่านบันไดขั้นที่ 2 จะต้องแสดงพฤติกรรมองค์กร คือ “เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้อุณหภูมิ อย่ายี่ดัด”

**บันไดขั้นที่ 3** มีการบูรณาการ การพัฒนาคุณภาพระบบงานและหน่วยงานมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน PHCA อย่างครบถ้วน จนเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัยและวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการนำมาตรฐานมาตรฐานมาปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อองค์กรจะผ่านบันไดขั้นที่ 3 จะต้องแสดงพฤติกรรมองค์กร คือ “ผลลัพธ์ดี มีวัฒนธรรม นำมาตรฐานมาใช้”

เกณฑ์การให้คะแนนและการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข

แนวทางการให้คะแนนการตรวจประเมินเพื่อพิจารณารับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

มิติด้านกระบวนการ คือ ส่วนที่เป็นโครงสร้างมาตรฐาน ตอนที่ 1-3 เป็นคุณภาพระบบงาน/การปฏิบัติงาน (System Design/Approach) โดยพิจารณาจากศูนย์บริการสาธารณสุขแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการออกแบบอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นในมาตรฐาน ครอบคลุมความต้องการของผู้รับผลงาน มีมาตรการการป้องกันปัญหา

และความบกพร่อง มีนวัตกรรม มีความครอบคลุมทุกหน่วยงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวทางที่ศูนย์บริการสาธารณสุขกำหนด การปฏิบัติที่เต็มศักยภาพเป็นระบบและมีการประสานงานที่ดีและการปฏิบัติด้วยความเข้าใจ

#### เกณฑ์การให้คะแนน มิติกระบวนการ

คะแนน 1 หมายถึง เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการ ศูนย์บริการสาธารณสุขมีกิจกรรมพัฒนาคุณภาพพื้นฐาน เช่น 5ส. การทบทวน เป็นต้น มีการตั้งทีมวางกรอบการทำงานการปรับปรุงโครงสร้าง มีการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา

คะแนน 2 หมายถึง เป็นช่วงของการวางระบบและนำไปสู่การปฏิบัติ ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการแก้ไขปัญหาเริ่มให้ความสำคัญกับการป้องกัน เป้าหมายและทิศทางการทำงานเริ่มชัดเจน มีการออกแบบระบบ/แนวทางที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมแต่ประเด็นสำคัญยังมีโอกาสพัฒนา มีการนำระบบ/แนวทางปฏิบัติเพียงบางข้อมาใช้และเริ่มมีความสอดคล้องกัน

คะแนน 3 หมายถึง เป็นช่วงพอใจกับผลงาน ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการแก้ไขปัญหาและการป้องกันที่ดีเริ่มมีนวัตกรรม เป้าหมายชัดเจน ออกแบบระบบได้ดีมีความเชื่อมโยง ครอบคลุมประเด็นสำคัญตามมาตรฐาน ในพื้นที่สำคัญทั้งหมด ครอบคลุมผู้รับผลงาน การปฏิบัติงานหน่วยงานสายงานหลัก/พื้นที่สำคัญส่วนใหญ่สอดคล้องกับระบบ/แนวทางที่ออกแบบไว้ มีการประสานงานที่ดี มีการปฏิบัติด้วยความเข้าใจและเต็มศักยภาพ

คะแนน 4 หมายถึง มีผลงานอยู่ในระดับดี ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการแก้ไขปัญหาที่ดี มีการป้องกันที่ดี มีนวัตกรรมเด่น เป้าหมายชัด ออกแบบระบบดีมากเชื่อมโยงและบูรณาการที่ดี ครอบคลุมประเด็นสำคัญตามมาตรฐานประเด็นสำคัญในพื้นที่ทั้งหมดครอบคลุมผู้รับผลงาน การปฏิบัติงานทุกหน่วยงานสอดคล้องกับระบบและแนวทางที่ออกแบบไว้เป็นระบบและประสานงานที่ดีมาก ผู้ปฏิบัติด้วยความเข้าใจและเต็มศักยภาพ

คะแนน 5 หมายถึง ผลงานอยู่ในระดับดีมาก ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการแก้ไขปัญหาและการป้องกันดีเยี่ยม มีนวัตกรรมโดดเด่น ชัดเหมาะสม มีเป้าหมายทิศทางชัดเจนออกแบบระบบดีเยี่ยมเชื่อมโยงการ บูรณาการประสานงานที่ดี ครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกประเด็น มาตรฐานครอบคลุมผู้รับผลงาน การปฏิบัติงานหน่วยงานสอดคล้องเป็นระบบ/แนวทางที่ออกแบบไว้เป็นระบบและประสานงานดีเยี่ยม ปฏิบัติด้วยความเข้าใจและเต็มศักยภาพ

มิติประเมินผลและผลลัพธ์ คือ พิจารณาจากการประเมิน/รับฟังเสียงจากผู้รับผลงาน ความเหมาะสมและเพียงพอของข้อมูลและเครื่องชี้วัด การวิเคราะห์ผลและนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และแนวโน้มของผลลัพธ์

เกณฑ์การให้คะแนน มิติการประเมินผลและผลลัพธ์ (Assessment&result)

คะแนน 1 หมายถึง เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการ ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการประเมินรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการบ้าง มีข้อมูลพื้นฐานบางตัวผลลัพธ์ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีการวิเคราะห์ผลและนำไปใช้ประโยชน์

คะแนน 2 หมายถึง เริ่มมีการวิเคราะห์ผลประเด็นสำคัญยังมีโอกาสพัฒนา ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการประเมินรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการบ้าง เครื่องชี้วัดบางตัวผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการวิเคราะห์ผลและการนำไปใช้ประโยชน์ไม่มาก

คะแนน 3 หมายถึง พอใจกับผลงาน ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการประเมิน รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับผลงานอย่างสม่ำเสมอ มีเครื่องชี้วัดที่สำคัญครบถ้วนผลลัพธ์มีแนวโน้มดีต่อเนื่อง เป็นไปตามเป้าหมายที่ทำทนาย มีการวิเคราะห์ผลและการนำไปใช้ประโยชน์ชัดเจนสม่ำเสมอ

คะแนน 4 หมายถึง ผลงานอยู่ในระดับดี ศูนย์บริการสาธารณสุข มีการประเมินรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับผลงานและมีการตอบสนอง มีความเหมาะสมพอเพียงเครื่องชี้วัดครบถ้วน ผลลัพธ์มีแนวโน้มดีต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี มีเทียบคู่แข่งได้ มีการวิเคราะห์ผลและการนำไปใช้ประโยชน์ได้สูง

คะแนน 5 หมายถึง ผลงานอยู่ในระดับดีมาก ศูนย์บริการสาธารณสุขมีการประเมินรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับผลงานและมีการตอบสนอง มีความเหมาะสมพอเพียงเครื่องชี้วัดครบถ้วน ผลลัพธ์เป็นเลิศในกลุ่ม/พื้นที่สำคัญ เป็นตัวอย่างอ้างอิงได้ มีการวิเคราะห์ผลและการนำไปใช้สูงมาก

การตัดสินการผ่านการรับรอง มีระดับต่างๆ ดังนี้

ระดับพอผ่าน เมื่อ mode ของ score อยู่ระหว่าง 2.5-3

ระดับพอดี เมื่อ mode ของ score อยู่ระหว่าง 3 -3.5

ระดับดีมาก เมื่อ mode ของ score อยู่ระหว่าง 3.5-4

ระดับดีเยี่ยม เมื่อ mode ของ score อยู่ระหว่าง มากกว่า 4

โดยศูนย์บริการสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองหรือผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 จากคณะกรรมการจะได้รับกิตติกรรมประกาศจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) โดยการรับรองครั้งแรกจะมีระยะเวลาการรับรองไม่เกิน 2 ปีและการต่ออายุการรับรองมีระยะเวลาการรับรองไม่เกิน 3 ปี

การรับรองคุณภาพเป็นกลไกการส่งเสริมและกระตุ้นการสร้างระบบงานและระบบตรวจสอบตนเองตามมาตรฐาน เพื่อเป็นการรับรองว่าศูนย์บริการสาธารณสุขมีความน่าไว้วางใจที่จะ



ให้บริการอย่างมีคุณภาพโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้รับบริการมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข Public Health Center Accreditation (PHCA) มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนา คือ การกระตุ้นให้ศูนย์บริการสาธารณสุขเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในหน่วยงานของศูนย์บริการสาธารณสุข กรุงเทพมหานครรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชุมชน เพื่อพัฒนาระบบบริการทั้งภายในศูนย์บริการสาธารณสุขและในชุมชน ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดบริการให้ตอบสนองความจำเป็นด้านสุขภาพของประชาชนในเขตรับผิดชอบ ผสมผสานกับชุมชน โดยปรับวิธีการทำงานตามหลักการให้เหมาะสมกับบุคคลและบริบทสภาพแวดล้อมทำให้ผู้รับบริการและประชาชนเข้าถึงบริการได้ง่าย หัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพได้นำแนวคิดหลัก 3C-PDSA,3P (Purpose Process Performance) เน้นวิธีคิดและการเรียนรู้การปรับตัวอย่างเป็นระบบและการใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อให้เกิดการพัฒนามากกว่าการรับรอง พื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานสำหรับกระบวนการประเมินและรับรองกระบวนการคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข (Accreditation) ได้แก่ 1) การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ/ผู้ป่วย 3) การสนับสนุนทรัพยากรและภาวะผู้นำ การใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรึกษาหารือกัน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการให้ผู้เยี่ยมสำรวจจากภายนอกในการมาทบทวน และกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกับทีมบุคลากรในศูนย์บริการสาธารณสุขประกอบด้วย โครงสร้าง/องค์ประกอบมาตรฐาน 4 ตอน ตอนที่ 1 ภาพรวมการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดคุณภาพ ตอนที่ 2 ระบบงานสำคัญ ตอนที่ 3 กระบวนการทางคลินิก และตอนที่ 4 ผลลัพธ์การดำเนินการ จากโครงสร้างมาตรฐานทั้ง 4 ตอนนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการประเมินคุณภาพศูนย์บริการสาธารณสุข เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ครอบคลุมในทุกกระบวนการ กลุ่มผู้รับบริการ/ประชากรเป้าหมาย หน่วยงานอย่างเชื่อมโยงและเน้นการทบทวนประเมินผลในระดับภาพรวมและการบรรลุเป้าหมายของแต่ละระบบงาน การตัดสินใจรับรองโดยพิจารณาจากคะแนนประเมินในแต่ละบทของมาตรฐานไม่ต่ำกว่า 2.5 จากคะแนนเต็ม 5 ศูนย์บริการสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองหรือผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 3 จากคณะกรรมการ จะได้รับกิตติกรรมประกาศจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) โดยการรับรองครั้งแรกจะมีระยะเวลาการรับรองไม่เกิน 2 ปี และการต่ออายุการรับรองมีระยะเวลาการรับรองไม่เกิน 3 ปี เพื่อเป็นการรับรองว่าศูนย์บริการสาธารณสุขให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้รับบริการมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้มีคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ชาคริต ศึกษากิจ (2550) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา 3 โรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โรงพยาบาลราชวิถีและโรงพยาบาลวชิระ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรในโรงพยาบาลตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ เกษัตริ์กร นักเทคนิคการแพทย์ นักกายภาพบำบัดและนักรังสีเทคนิค ไม่รวมแพทย์และบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานสนับสนุน เพื่อศึกษาคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Cummings and Worley ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ โครงสร้างองค์กร ข้อมูลสารสนเทศ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยทั้ง 5 ด้านของทุกโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquart ประกอบด้วย 4 ระดับ ระดับ 1 การแสวงหาความรู้ ระดับ 2 การสร้างและจัดเก็บความรู้ ระดับ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับ 4 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์พบว่าความคิดเห็นของทุกโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของทุกโรงพยาบาลอยู่ในระดับมาก และพบว่าทุกโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

วารุณี มีหลาย (2551) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 500 คน ที่ปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ปี โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพและมีขนาดเตียงรับผู้ป่วยตั้งแต่ 200 เตียงขึ้นไป จำนวน 7 โรงพยาบาล โดยบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน คือ Senge (2006), Marquart (1996), Hellriegel, Jackson and Slocum (2005), Watkins and Marsick (1999), Pedler, Burgoyne and Boydell (1997), Argyris (1997) Garvin (1993), Gephart, Marsick, Buren and Spirs (1996), Luthan (1998) และ Rosemary Hill (1996) กำหนดขอบเขตตัวแปรเป็น 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) ด้านการคิดอย่างมีระบบ 6) ด้านการนำเทคโนโลยี/สารสนเทศไปใช้ 7) ด้านบรรยากาศองค์กร 8) ด้านการเสริมพลังอำนาจบุคลากร 9) ด้านวัฒนธรรมองค์การ 10) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ/การบริหาร

องค์กร และ 11) ด้านการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ บรรยายความแปรปรวนร่วมกันได้ร้อยละ 66.24 ได้แก่ ด้านการบริหาร องค์กร ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง และด้านบรรยากาศองค์กร โดยแต่ละด้านอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.31, 11.52, 9.67, 8.61, 7.97, 7.43 และ 3.69 ตามลำดับ

ธานี มาลาศรี (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร การศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ตามตัวแปรประสบการณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ขนาดของสถานศึกษาและวิทยฐานะของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 266 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร การศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนตามกรอบแนวคิดของ Garvin 1993 ซึ่งยึดหลัก 5 ประการในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์สิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร ผลการศึกษาคครูผู้สอนมีทัศนะต่อการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ขนาดสถานศึกษาต่างกันครูผู้สอนมีทัศนะต่อการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็น รายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กมีทัศนะต่อการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดกลาง ตามลำดับ ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะ และไม่มีวิทยฐานะมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อารยา บรรพาศิษฐ์ (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี ตามกรอบแนวคิดของ Marquart (1966) ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเอื้ออำนาจ การจัดการกับองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กำหนด ตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่งปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จาก 30 หน่วยงาน จำนวน 286 คน ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากร ดังนี้ 1) เพศ พบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง 2) อายุ พบว่าด้านพฤติกรรมการเรียนรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สำหรับด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) สถานภาพสมรสพบว่า ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษาพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 5) อายุงานพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 6) ตำแหน่ง ไม่พบความแตกต่างข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการถ่ายทอดและเทคนิคการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและประกาศนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้

สุกานดา ลำเกาทอง (2554) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในตำแหน่งประจำการที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปของทุกแผนกในกลุ่มการพยาบาลและหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 7 แห่งจำนวน 242 คน และกลุ่มตัวอย่างในโรงพยาบาลที่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 12 แห่งจำนวน 272 คน เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของMarquart (1996) ประกอบด้วย พฤติกรรมการเรียนรู้ การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคล การจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การใช้เทคโนโลยี โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการที่ 1 ที่ได้รับการรับรองคุณภาพอยู่ในระดับสูง ( $X=3.65$ ) โรงพยาบาลที่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ( $X=3.33$ ) เมื่อพิจารณารายด้านของโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพพบว่า ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง ( $X=3.76$ ) รองลงมาคือ การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคลากรคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $X=3.68$ ) และ การใช้เทคโนโลยีมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับสูง ( $X=3.48$ ) เช่นเดียวกับโรงพยาบาลที่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพก็พบว่า ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

( $X=3.62$ ) รองลงมาคือการทำอำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคลากรคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $X=3.42$ ) และการใช้เทคโนโลยีมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ( $X=3.06$ ) ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้สถิติ Independent t-test พบว่าค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งรายด้านและโดยภาพรวม แนวทางการพัฒนากลุ่มการพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าพยาบาลจำนวน 10 คนจากโรงพยาบาลที่คะแนนเฉลี่ยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลสูง 5 อันดับแรกและมีคะแนนต่ำ 5 อันดับแรก ประกอบด้วย การจัดประชุมวิชาการในการประชุมประจำเดือน การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากการที่พยาบาลไปอบรมภายนอกหน่วยงาน การร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาลและกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนของกลุ่มการพยาบาล ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีนโยบายที่ชัดเจน การมีกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพ ภาวะผู้นำของผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับ ปัญหาและอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา พยาบาลอายุมาก ภาระงานมากและมีปัญหาสุขภาพและการสื่อสาร ไม่มีประสิทธิภาพ

วชิษฐ์ พรหมบุตร (2554) ได้ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย ทำการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานที่ให้บริการรักษาพยาบาล พนักงานบริการทางการแพทย์ พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลและโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2552 โดยสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า ตามประเภทและขนาดของโรงพยาบาล จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 900 ฉบับ มีผู้ตอบกลับจำนวน 588 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 65.3 ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม LISREL for Windows หลังจากนั้นนำผลที่ได้ไปสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับนักวิชาการและตัวแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐและเอกชนจำนวน 4 ท่าน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์แบบสามเส้าผลการวิจัยพบว่า โมเดลคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลสามารถชี้วัดได้ 8 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การสนทนาและการสอบถามของบุคลากร การเรียนรู้ของทีม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การให้อำนาจแก่บุคลากร ความสัมพันธ์ของระบบภายในและระบบภายนอก ภาวะผู้นำของบุคลากรและการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ทำการศึกษามีระดับในการ

ปฏิบัติงานตามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และโมเดลคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล สามารถชี้วัดได้จาก 5 องค์ประกอบ คือ ความเอาใจใส่และการดูแลผู้รับบริการ ความเหมาะสมของการบริการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการ การให้ข้อมูลและสารสนเทศและความประทับใจในการบริการ โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ทำการศึกษามีระดับของคุณภาพการบริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โมเดลคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลที่มีต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในทางบวกต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล ผลการเปรียบเทียบโมเดลคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลที่มีต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลภาครัฐกับโรงพยาบาลภาคเอกชนและโรงพยาบาลขนาดกลาง-ขนาดเล็กกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่ามีรูปแบบของโมเดลเหมือนกัน โดยคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล

ฉัฐกฤตา อ่อนธรรม (2554) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริการสุขภาพและวิชาการ และฝ่ายส่งเสริมการบริการ จำนวน 332 คนและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 15 ท่าน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquart (2011) ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพ การปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน 2 ด้าน ได้แก่ อายุ สถานภาพการปฏิบัติงานและไม่แตกต่าง 4 ด้าน เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการและหน่วยงานที่สังกัด ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความความคิดเห็นต่อวินัย 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1994) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 4 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม และมีความคิดเชิงระบบ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กัน 1 ด้าน คือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ค่อนข้างสูงในทิศทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ควรมีกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรมาแบ่งปันให้



สมาชิกในองค์กร เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ให้สนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร กำลังใจและโอกาส สร้างระบบพี่สอนน้อง พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรควรสร้างวินัย 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลตลอดเวลา องค์กรควรมีระบบการจัดการความรู้ และมีการจัดเก็บความรู้ข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ มีคลังความรู้ที่เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการค้นคว้า ศึกษาหาข้อมูลและการพัฒนางาน ควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องสื่อวิทัศน์ หรือ โสตทัศนูปกรณ์ เพื่อสนับสนุนด้านสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรสำหรับการพัฒนาต่อไป

สมบุรณ์ ศิริสรหิรัญ และคณะ (2554) ได้ศึกษาการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดลและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจำนวน 57 แห่ง เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามละวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,236 คน และสายสนับสนุน จำนวน 3,973 คน รวม 4,363 คน โดยพัฒนาแบบสอบถามการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล จากกรอบแนวคิดในการศึกษา (Mahidol Learning Organization Model) และได้ประยุกต์แบบประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Maquart (1966) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 3) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 5) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ 6) การปรับเปลี่ยนองค์กร 7) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.21) องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีความใกล้เคียงกับลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับปานกลาง และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหิดล ตามความคาดหวังในอนาคตอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.10)

อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ เก็บข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายเภสัชกรรม จำนวน 92 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



จากแบบสอบถามสำเร็จรูป DLOQ ของ Marsick และ Watkins มีค่าเฉลี่ยรวมทุกมิติคือ 3.26 มิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การวัดผลทางความรู้ รองลงมาตามลำดับ คือ การสนับสนุนให้มีการซักถาม และการสนทนา การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การให้อำนาจแต่ละบุคคล ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การส่งเสริมการร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างโอกาส การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ มีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

มิโชค ทองไหว (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) รูปแบบการวิจัยแบบผสม การวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 19 แห่ง จำนวน 416 คน การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรไอซีทีจำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐจำนวน 2 คนและการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่า t-test ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีทีในสถาบันอุดมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการขององค์กรเทคโนโลยีระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า หน่วยงานยังขาดบุคลากรในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดเก็บความรู้ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังขาดกระบวนการติดตามการใช้ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์: องค์กรไอซีทีจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยการใช้ไอซีทีเป็นฐานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศ และการใช้ไอซีทีสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพ มีพันธกิจ 6 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างระบบบุงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน 2) ส่งเสริมการใช้ไอซีทีเพื่อเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) สร้าง

มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 6) กำหนดวิธีการจัดเก็บและการนำความรู้ไปใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ 7 นโยบาย 7 ยุทธศาสตร์ 5 แผนงานและ 10 โครงการ

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Donna S. Smith (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง (The relationship between learning organization and student achievement in middle schools) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ellen Dougherty ที่ศึกษาเรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและ Jim Stier ที่ศึกษาเรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge จำนวน 41 รายการ มี 11 รายการที่มีการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และ 29 รายการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

Zeb Jan (2010) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Career Development in a Learning Organization) โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการเอื้ออำนวยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กรที่จะพัฒนากำลังการผลิต ในด้านของการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานจะช่วยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร การศึกษานี้ช่วยสร้างความจริงที่ว่า ทั้งสองกระบวนการจะช่วยเสริมสร้างกระบวนการในการพัฒนาองค์กร กรอบทฤษฎีในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนด การพัฒนาความสามารถบุคลากรในการทำงาน ขึ้นอยู่กับการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเป็นตัวแปรอิสระ วิเคราะห์ในด้านกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาความสามารถในการทำงานและการพัฒนาองค์กร กรอบแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาในสองบริบท คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรทั่วไป วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของทั้งสององค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ การสังเกตการณ์ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถาม สรุปผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้การสนับสนุน

การพัฒนาความสามารถบุคลากรในการทำงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไป นอกจากนั้นยังได้ข้อสรุปว่าพัฒนาความสามารถในการทำงานมีผลเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรของทั้งสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรทั่วไป แต่บทบาทด้านการจัดการองค์กรขององค์กรทั้งสองแบบแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบจำลองการบูรณาการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของ Marquart (2011) ได้รวมแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้วินัย 5 ประการของ Senge (1990) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) ที่มีหลักสำคัญคือ การเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993) ที่มีหลักสำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีความสอดคล้องสามารถหาความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัยกับองค์กรประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ตามแนวคิดของ Marquart (2011) มาประสานเข้าด้วยกันและเป็นส่วนสำคัญที่จำเป็นต้องมีการส่งเสริม เพื่อความมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร อย่างยั่งยืน ปัจจุบันยังไม่พบมีผู้ศึกษาการเปรียบเทียบการปฏิบัติของบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์บริการสาธารณสุขระหว่างศูนย์บริการสาธารณสุขที่ได้รับและยังไม่ได้ รับการรับรองมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของ Marquart (2011) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษา เนื่องจากองค์ประกอบระบบย่อยทั้ง 5 คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี มีความสอดคล้องสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาและรับรองคุณภาพบริการสาธารณสุข ตามมาตรฐานศูนย์บริการสาธารณสุขที่มีเป้าหมายกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาระบบงาน ภายในศูนย์บริการสาธารณสุขอย่างเป็นระบบทั้งองค์กรทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้