

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และนำเสนอผลงานตามลำดับ ดังนี้

1. นโยบายและการดำเนินงานของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 โครงสร้างและนโยบายโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
 - 1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 โครงสร้างและนโยบายของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี
 - 1.4 นโยบายและแนวปฏิบัติของกลุ่มการพยาบาลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมา และความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 หลักการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 การประเมินตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. นโยบายและการดำเนินงานของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 โครงสร้างและนโยบายโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ ขนาด 800 เตียง สังกัดสำนักปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) 4 ด้าน ได้แก่ 1) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านหัวใจและหลอดเลือด 2) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านอุบัติเหตุ 3) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านทารกแรกเกิด และ 4) ศูนย์ความเป็นเลิศด้านมะเร็งให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสานในลักษณะองค์รวม เป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายระดับ A ตามแผนพัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพเครือข่ายที่ 11 ให้การดูแลสุขภาพแก่ประชาชน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ชุมพร นครศรีธรรมราช ระนอง พังงา กระบี่ และ นครศรีธรรมราชด้วยความเท่าเทียมกัน มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพ และศูนย์ร่วมผลิตแพทย์ที่เป็นเลิศในภาคใต้” และมีพันธกิจ 3 ประการ ได้แก่ (1) พัฒนาเครือข่ายสุขภาพโดยสหสาขาวิชาชีพที่ให้บริการประชาชนระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิสูง โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ (2) ร่วมผลิตแพทย์ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางสาธารณสุขเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน และ (3) พัฒนางานวิจัยทางสาธารณสุข เพื่อสนับสนุนบริการสุขภาพ

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีบุคลากรทั้งหมด 2,101 คน รับผิดชอบในการดูแลสุขภาพประชากรในเขตอำเภอเมือง มีจำนวนประชากร 150,000 คน และรับผิดชอบดูแลรักษาประชากรระดับระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียง 6 จังหวัด ประมาณ 4,226,870 คน (งานบริหารบุคคลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี : มกราคม 2555) ซึ่งเป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างสูง

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาล ภายใต้บุคลากรที่จำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องหาแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถทำให้องค์การก้าวสู่ความสำเร็จได้รับการยอมรับทั้งภาครัฐ (Goh & Richards, 1997) องค์กรธุรกิจ (Zang & Yang, 2004) รวมทั้งองค์กรด้านสุขภาพ (Vassalou, 2001; Somervill & Imbriotis, 2004 อ้างถึงในวรรณวิมล คงสุวรรณ, 2553 หน้า 1)

1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่ระบุไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรมีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เป็นกำหนดกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรับผิดชอบติดตามประเมินผล

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีได้ดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารตามนโยบายของรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ดังนี้

- 1) การนำองค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี
- 3) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน
- 4) มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่การศึกษาต่อเนื่อง อบรม พัฒนาความก้าวหน้าในงาน
- 5) การจัดการด้านข้อมูลความรู้ ได้แก่การจัดสารสนเทศให้พร้อมใช้ ถูกต้อง เชื่อถือได้
- 6) ผลลัพธ์การดำเนินงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร

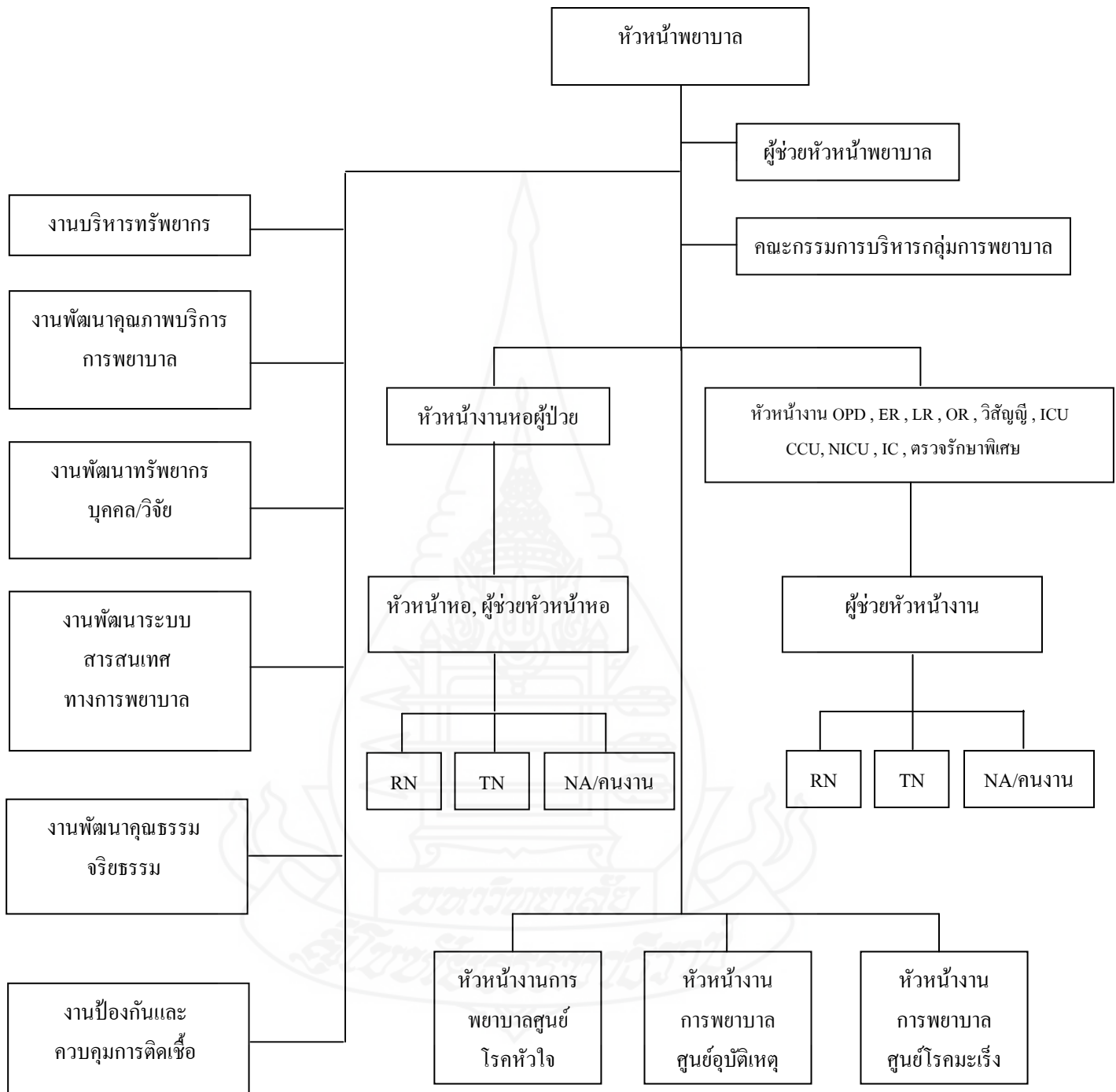
จากการปฏิรูประบบราชการ ปี 2546 เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้น โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นองค์กรด้านสุขภาพจึงมีการดำเนินการปรับตัว

ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานโยบายสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานด้านต่างๆ จำเป็นต้องมีการวางแผนใช้องค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงกันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

1.3 โครงสร้างและนโยบายของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

กลุ่มการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคลากรอื่นๆ มาร่วมกันดำเนินการ และปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล อย่างมีระบบ โดยมีการแบ่งเป็นแผนกต่างๆ เช่น อุบัติเหตุและฉุกเฉิน อายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม สูติรีเวชกรรม เป็นต้น เพื่อให้บริการอย่างเหมาะสม ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ จึงมีการจัดโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาล เป็น 6 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารทรัพยากร 2) งานพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล 3) งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล/วิจัย 4) งานพัฒนาระบบสารสนเทศทางการพยาบาล 5) งานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และ 6) งานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ มีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด มีการทำงานเป็นทีมในการแบ่งงานรับผิดชอบตามลักษณะงานที่กล่าวไว้ ดังภาพ





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี (ปี2552)

จากโครงสร้างของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบ 6 งานโดยใช้ทีมบุคลากรระดับผู้บริหารของกลุ่มการในการบริหารจัดการให้บรรลุผล

สำเร็จ ซึ่งภารกิจจัดการเรียนรู้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้การดำเนินการของงานพัฒนาคุณภาพบริการการพยาบาล

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือ “เป็นองค์กรการพยาบาลที่มีบริการเป็นเลิศ ภายในปี 2559” และได้กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1) สนับสนุนการพยาบาลแบบองค์รวม ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ดำเนินงานภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง

2) ประสานงานและสนับสนุนเครือข่ายในการดูแลสุขภาพประชาชนให้มีส่วนร่วมในการดูแลตนเอง ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสภาพ

3) เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรพยาบาลให้มีสมรรถนะในการบริการอย่างมีคุณภาพ

4) สนับสนุนให้บุคลากรมีงานวิจัย/นวัตกรรมทางการพยาบาล และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงาน

5) ร่วมฝึกอบรมและเป็นสถานที่ศึกษาดูงานของบุคลากรทางสุขภาพ โดยกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1) บริการทางการพยาบาลมีคุณภาพได้มาตรฐาน

2) ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

3) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพ

4) มีแกนนำทีมการพยาบาลในการพัฒนางาน

5) ประชาชนในเครือข่ายที่รับผิดชอบดูแลตนเองได้

เพื่อให้พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีจึงมีกลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาระบบเครือข่ายคุณภาพบริการพยาบาล เพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีของประชาชน

2) พัฒนาคุณภาพบริการแบบองค์รวมตามมาตรฐานทางการพยาบาล

3) สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ

4) พัฒนาการจัดการระบบบริการพยาบาลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการพยาบาล

6) พัฒนาระบบ และกลไกการบริหารกำลังคนด้านการพยาบาลโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลเพื่อธำรงรักษามูลค่าไว้ในระบบ

7) สร้างระบบและกลไกการคุ้มครองสิทธิสวัสดิภาพ สภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัยของบุคลากรทางการแพทย์

8) พัฒนาระบบสารสนเทศทางการแพทย์

9) พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมทางการแพทย์

สรุปยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาระบบบริการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2553-2555) มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการดูแลสุขภาพของประชาชน และภาคีเครือข่าย โดยพัฒนาระบบเครือข่ายคุณภาพบริการพยาบาลเพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถของบริการพยาบาล มีกลยุทธ์หลักได้แก่ 1)พัฒนาคุณภาพบริการแบบองค์รวม ตามมาตรฐานทางการแพทย์ 2)สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) พัฒนาการจัดการระบบบริการพยาบาลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและ 4)พัฒนาระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการแพทย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ มีกลยุทธ์หลักได้แก่ 1)พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการแพทย์ 2) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารกำลังคนด้านการพยาบาลโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาล 3) สร้างระบบและกลไกการคุ้มครองสิทธิสวัสดิภาพ สภาพแวดล้อมที่ดี และปลอดภัยของบุคลากรทางการแพทย์ และ 4) พัฒนางานวิจัย และนวัตกรรมทางการแพทย์

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงพยาบาลโดยกำหนดกลยุทธ์ต่างๆในการดำเนินการ กลยุทธ์การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา

1.4 นโยบายและแนวปฏิบัติของกลุ่มการพยาบาลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.4.1 กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ จากเดิมใน พ.ศ.2543 ตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน 7 คณะ ปี พ.ศ.2550 มีการเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารแต่งตั้งผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาล 3 คน แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน 3 คณะ ในปี พ.ศ.2552 ปรับปรุงอีกครั้งแต่งตั้งคณะกรรมการ 6 คณะ และต่อมาปี 2555ปรับเปลี่ยนคณะกรรมการเหลือ 4 คณะเพื่อให้มีโครงสร้าง

สายการบังคับบัญชาที่สั่งลงสะดวกในการสื่อสาร เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน มีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับทราบโดยประชุมชี้แจง และแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร

1.4.2 กลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายสอดคล้องกับของโรงพยาบาล

1.4.3 มีการรวบรวมนโยบาย จัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มการพยาบาล และร่วมจัดทำแผนให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาของโรงพยาบาล และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ตามหลัก Balance Score Card และปรับแผนยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการในรูปแบบ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

1.4.4 กลุ่มการพยาบาลส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมโดยกระจายอำนาจในการบริหารมีคณะกรรมการบริหารชุดต่างๆที่มาจากตัวแทนของทุกหน่วยงาน ทำงานประสานกันทุกฝ่ายในกลุ่มการพยาบาล และหน่วยงานอื่นๆ เช่น การจัดทำแผนงานโครงการ แผนการฝึกอบรมแผนการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพองค์การพยาบาล เช่น QA, RM, Lean เป็นต้น

1.4.5 กลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับคณะกรรมการ HRD ของโรงพยาบาลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเนื้อหา (Training Need) ในการพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมด้านคุณภาพ และจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จากปัญหาการปฏิบัติงาน ผลแทรกซ้อนที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วย

2) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรและพันธกิจองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริการสุขภาพในระดับตติยภูมิศูนย์โรคหัวใจ ศูนย์มะเร็ง ศูนย์อุบัติเหตุ ได้แก่แผนการฝึกอบรมเฉพาะทาง 4 เดือน ปรินญาโทสาขาต่างๆ แผนการฝึกอบรม ประชุม ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ให้บุคลากรได้รับการอบรมหรือประชุม 10 ชั่วโมง/คน/ปี จัดอบรม CPR ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติแก่บุคลากรทางการพยาบาลร้อยละ 1 ครั้ง/ปี

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยจัดประชุมวิชาการ ประจำเดือน มีการจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำเสนอผลงานวิจัย และนวัตกรรมทางการพยาบาล เช่น การเปลี่ยนผ้าสีเหลืองเจาะกลางสำหรับการสวนปัสสาวะเพื่อความสะดวกและป้องกันการปนเปื้อน การจัดทำสื่อวีดิทัศน์ในการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยผ่าตัดต่อกระฉก เป็นต้น

4) มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าปฏิบัติงาน ทั้งในระดับโรงพยาบาลและระดับองค์การพยาบาล และมีการติดตามประเมินผลโดยใช้ระบบพยาบาลพี่เลี้ยงดูแลพยาบาลจบใหม่ให้คำแนะนำต่อเนื่องหลังการปฐมนิเทศ

5) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน (Inservice Training) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามความจำเป็นเฉพาะของหน่วยงาน โดยหัวหน้างาน/หัวหน้าหอเป็นผู้ติดตามควบคุม

6) จัดประชุมร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพในการวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน จัดทำแนวทางในการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน และมีการประชุมประจำปีสำหรับบุคลากรในองค์กร

7) ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามมาตรฐาน วิชาชีพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประเมินพฤติกรรมบริการที่มีผลกระทบต่อกรบริการ นำผลมาพัฒนาปรับปรุงให้บรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด

8) คัดเลือกบุคคลดีเด่นส่งเข้ารับการพิจารณาจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก

1.4.6 กลุ่มการพยาบาลดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรทุกระดับ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) วิเคราะห์หาองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กรพยาบาลเพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2) ส่งเสริม และผลักดันให้ทุกหน่วยงานของกลุ่มการพยาบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาฐานความรู้ของหน่วยงานซึ่งจะช่วยพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศให้มีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) เช่น จัดโครงการ การจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีชุมชนนักปฏิบัติงานคุณภาพ ชุมชนนักปฏิบัติในการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล เป็นต้น

3) สนับสนุนการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์เป็นฐานในการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการพยาบาลเช่นการใช้ น้ำเกลือนอร์มอลแทนเฮพาริน (Heparin) การใช้ยา 0.02%Cholhexidine ทำความสะอาดในช่องปากแทนน้ำยาทำความสะอาดช่องปาก SMW

4) พัฒนาการจัดทำแนวทางปฏิบัติในหน่วยงานเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติที่มีผลสัมฤทธิ์ และให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

5) จัดโครงการประชุม/อบรมต่างๆ แก่บุคลากรตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น จัดประชุมวิชาการ/เชิงปฏิบัติการ การอบรม R2R

6) จัดหาแหล่งทุน และเผยแพร่ผลงานวิจัย/นวัตกรรมให้กับบุคลากรผู้สร้างผลงานเพื่อสนับสนุนในการทำวิจัย/นวัตกรรม

7) จัดเวทีสุขภาพเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีความรู้สามารถปฏิบัติในการดูแลสุขภาพขั้นพื้นฐานของตนเองได้

8) จัดระบบการจัดการความรู้ทาง Intranet เพื่อเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ให้กว้างขวางมากขึ้น

9) จัดทำชุดข้อมูลจำเป็นทางการพยาบาล (Nursing Minimum Data Set)

10) รวบรวมผลงานต่างๆ นวัตกรรมที่เป็น Best practice และงานวิจัย

11) จัดทำระบบสารสนเทศทางการพยาบาล โดยจัดเก็บข้อมูลด้านการบริหาร ด้านบริการ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว 3 คน ในการจัดเก็บ ประมวลผล และเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการอบรมเพิ่มเติมในการใช้ Program NDIA (The Nurse Demographic Information System) ของสำนักงานพยาบาล (2550) มีการจัดทำโครงการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพยาบาล โดยการสำรวจความรู้ และทักษะด้านสารสนเทศทางการพยาบาล และจัดอบรมให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพยาบาล

12) มีการจัดทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการที่พยาบาลได้ไปศึกษาอบรมจากภายนอกองค์กรมานำเสนอในการประชุมประจำเดือนของกลุ่มการพยาบาล

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี มีการพัฒนามาโดยตลอดเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานตั้งแต่ ปี 2543 กระทั่งถึงปัจจุบันจำนวน 4 ครั้ง เพื่อให้มีลักษณะแบบแนวราบ ส่วนด้านนโยบายและแนวปฏิบัติก็มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของโรงพยาบาล ซึ่งกลุ่มการพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักในการนำพาโรงพยาบาลสู่การพัฒนา ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาลจำเป็นต้องมีการดำเนินการให้เกิดการพัฒนา และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบของบุคลากรทุกระดับ โดยการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ มีการเสริมอำนาจให้พยาบาลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมา และความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถค้นจากงานเขียนที่เสนอ แนวคิดของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาสอนด้านการศึกษ และพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมเขียนกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาโดนัลด์ ชอน (Donald Schon) แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 52 -53) “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮาเยส (Hayes,n.d.อ้างในปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์,2544) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี 1988 ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ผลงานที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (senge,1991อ้างในปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์,2544) ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning เพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology และในปี 1994 Senge ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization และหนังสือที่ชื่อ The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization ในปี 1999 เพื่อให้การแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ (วิจารณ์ พานิช, 2545) ด้วยความเชื่อที่ว่า “การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยาวนานและไม่มีจุดสิ้นสุด คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต และพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 2006: 10-11)

2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักการศึกษาหลายท่าน ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

Peter M.Senge (1994:49) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่บุคคลต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ สร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆที่ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกหนงความคิด เป็นแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งองค์การ

David A. Gavin (1993: 78 - 79) แห่ง Harvard University กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt & Reynold (1994:22) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การซึ่งมีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม มีการสอนให้บุคลากรใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ที่เกิดในแต่บุคคลก็ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดและความสำเร็จ เป็นผลให้บุคลากรตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำให้องค์การมีองค์ความรู้ใหม่ๆ และบริการที่ดีเพื่อการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

Marquardt (1996 :19) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีสมาชิกมีพลังในการศึกษา เก็บสะสมองค์ความรู้ และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถใช้ความรู้บริหารจัดการให้องค์การประสบผลสำเร็จ เป็นองค์การที่เพิ่มพลังอำนาจให้แก่บุคลากรให้เรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิตภาพ

Pedler M., Burgoyne J. & Boyeell.T. (1997 อ้างในณัฐ วัฒนพานิช, 2550) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความหมายว่า เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และมีการคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Luthon (1998 อ้างใน ปาริชาติ ชัยอินทร์, 2551หน้า 17) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจเพื่อนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน โดยผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคนอันได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐานนอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต(dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร(Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถรู้สึกได้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546 หน้า 11) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจน่านัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547 หน้า 21) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มการพยาบาลที่ส่งเสริม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย กระตุ้นและจูงใจ ให้พยาบาลวิชาชีพมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรม นำสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกของการแข่งขันไร้พรมแดน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อเนื่องทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของทุกองค์กรต้องมีการปรับตัว และพัฒนาให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลาง

กระแสการเปลี่ยนแปลง รวมถึงองค์กรทางระบบบริการสุขภาพ ต้องมีการปรับการบริหารงาน และระบบบริการพยาบาลจึงมีความจำเป็นในการพัฒนากลุ่มการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ซึ่งบุคลากรทางการพยาบาลจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

จากการปฏิรูประบบสุขภาพส่งผลให้มีการปฏิรูปบริการพยาบาล ดังนี้

1) ปรับระบบการบริหารการพยาบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพยาบาล ผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่ทันสมัยปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นที่เอื้อประโยชน์ต่อคุณภาพของงาน และมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง ประสานงานกันได้ง่ายและทั่วไ

2) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่สมบูรณ์ จากความเป็นพลวัตของระบบบริการสาธารณสุข ซึ่งต้องตรวจสอบได้เสมอและการมุ่งเน้นประสิทธิผลของงาน

3) ใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า โดยการจัดอัตรากำลังในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ มีสัดส่วนเหมาะสมกับความต้องการพยาบาลของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการผสมผสานของพยาบาลผู้มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ในหลายระดับอย่างพอเหมาะและการจัดงานที่มีโรงงานพยาบาลจากขอบเขตความรับผิดชอบ

4) มีเครือข่ายความร่วมมือ การบริหารงานพยาบาลจำเป็นต้องมีเครือข่ายทั้งในวิชาชีพ ระหว่างวิชาชีพ และเครือข่ายกับสังคม เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ

5) ผู้ให้บริการพยาบาลต้องมีการใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเพื่อให้องค์กรพยาบาลมีการพัฒนาทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ ในระบบบริการสาธารณสุข

6) ผู้บริหารการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรอบรู้ทั้งรู้ทางการพยาบาล สาธารณสุข ด้านเศรษฐกิจ สังคม มีความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มีทักษะการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร

จากที่กล่าวมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรพยาบาลจะต้องปรับตัว พัฒนาความรู้ในทุกแขนงวิชาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ใฝ่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้น ในการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทางการพยาบาล ควรมีบทบาทในการช่วยเหลือ และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้โดยการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ จัดหาทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้ และการจัดองค์ประกอบของการเรียนรู้ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและ

อารมณ์ หาวชิปลูกฝังทัศนคติให้พยาบาลรักการเรียนรู้ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ว่ามีคุณค่าแก่ชีวิต สร้างแรงจูงใจให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรพยาบาลนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้นั้น มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรพยาบาล

2.3 แนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.1 ลักษณะทั่วไปของแนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษา

แนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกได้เป็น 4 แนวคิดได้แก่

1) แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (อ้างใน เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2547)

(1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ โดยบุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมาย และบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยองค์การมีการจัดให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยบุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการปรับกรอบความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

(3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ประสิทธิภาพ และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการในการหาความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการคิดเชิงระบบเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler Burgoyne & Boydell (1991) แบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (Pedler Burgoyne & Boydell, 1991 p18-27)

(1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีการสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร และสร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม และมีการสะท้อนข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล มีการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในองค์กรโดยคำนึงถึงนโยบายเป้าหมายเป็นหลัก และมีการให้รางวัลอย่างเป็นธรรม

(3) ด้านโครงสร้าง (Structure) จัดทำโครงสร้างให้ทันสมัย และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

(4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) โดยพนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Boundary work as environmental scanner) มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน และมีการเรียนรู้ข้ามองค์กร

(5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate) และสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

3) แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993 อ้างในวารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2548 หน้า 69)

(1) การแก้ปัญหามีระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกิจกรรมที่ใช้ปรัชญาและวิธีการของการพัฒนาคุณภาพ โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

(2) การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

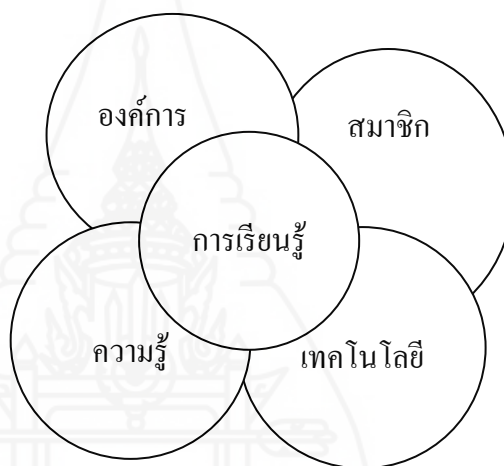
(3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) ทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ประเมินอย่างเป็นระบบแล้วบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคตโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Experience and Best Practices of Other)

(5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and efficiently)

4) แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The System Linked Organization Model” ของ Marquardt (1996)

Marquardt (1996) ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทชั้นนำทั่วโลกที่พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นเวลา 8 ปี มีผลงานในการวิเคราะห์ห้บทความกว่าร้อยละ 100 และหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่สามารถรวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (the system-linked organization model) ออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การเรียนรู้ (learning) 2. องค์การ (Organization) 3. สมาชิกขององค์การ (People) 4. องค์ความรู้ (Knowledge) 5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 ระบบดังกล่าวข้างต้นเป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษาการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองระบบต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาจาก Building the Learning Organization: A System approach to quantum improvement and global success (p.21) by M. J. Marquardt, 1996, New York: McGraw-Hill.

จากการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละแนวคิด ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Michael Marquard (1996) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และอ้างอิงจากกรอบแนวคิดนำสู่การสร้างเครื่องมือในการวิจัย เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว เป็นแนวคิดเชิงระบบ มีความครอบคลุมโดยการรวมวินัยทั้ง 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge และแนวคิดของ Garvin ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองด้วยวิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องราวในอดีตของตนเอง ไว้ในพลวัตการเรียนรู้ ส่วนองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีการรวมแนวคิดของ Garvin ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศจากผู้อื่น

และ การถ่ายโอนองค์ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพิ่มองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมอำนาจ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เข้าไป ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถกำหนดขั้นตอนหรือการปฏิบัติที่ชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

2.3.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) กล่าวว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) 6) เทคโนโลยี

1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)

การส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การอย่างเป็นพลวัตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ทำให้การเรียนรู้มีลักษณะเคลื่อนไหวตลอดเวลา อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบ และทักษะการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) ระดับของการเรียนรู้ แบ่งย่อยเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์การ

ก. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคลซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากวิธีการต่างๆ ซึ่งได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีระบบจากองค์การ เน้นกระตุ้นให้บุคคลใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข. การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) เป็นการขยายขอบเขตการเรียนรู้ ทักษะ และขีดความสามารถผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องมีการฝึกฝนและตอบโต้กัน มีการสร้างแนวคิดร่วมกัน

ค. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization learning) เป็นการนำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการยกระดับ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสมรรถนะที่ดีตลอดจนความผูกพันในองค์การอย่างลึกซึ้ง และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบของการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

องค์การมักจะใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการเรียนรู้แต่ละครั้ง การเรียนรู้แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

ก. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การ เรียนรู้จากประสบการณ์ การคิด พิจารณา และทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ข. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในลักษณะที่หลากหลาย เพื่อเป็นการหาแนวทางการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์เชิงลบซึ่งเป็นการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดและกำหนดแนวทางเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

ค. การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deuteron Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดในภาวะวิกฤติ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การ ซึ่งเป็นวิธีที่พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ โดยการศึกษาด้วยตนเอง หาวีธีคิด ใช้เหตุผล ตั้งสมมติฐานของสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและหาแนวทางการเรียนรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

เมื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้จากปรับตัวจะเป็นวิธีการเรียนรู้ธรรมดาๆ แต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์และการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้กลับเป็นวิธีที่ดี ซึ่งช่วยให้้องค์การมีศักยภาพดีกว่า เนื่องจากบุคลากรได้รับการเสริมพลังอำนาจ รู้จักสะท้อนตอบกลับและสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ได้ดีกว่า

ง. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การปฏิบัติเน้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก (Revans, 1980 cited in Marquardt, 1996) กล่าวว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง เป็นการพิจารณาความเป็นจริงที่เกิดขึ้น แล้วนำความรู้ไปพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหา และหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

(3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ ตามแนวคิด Senge (1990) ที่ช่วยให้้องค์การดำเนินสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และได้เพิ่มองค์ประกอบที่ 6 คือ การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ขององค์กร สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง มีการเรียนรู้เป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องช่วยสนับสนุนให้สมาชิกเป็นบุคคลที่รอบรู้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ปัญญา แก้วกียูร (2546:41) กล่าวว่า การสร้างความรอบรู้ จะต้องสร้างให้บุคคลทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในทุกๆด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความรอบรู้ส่วนตัว

ข. แบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (Seng,1990 cited in Marquardt, 1996)

ค. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน สร้างความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และมีจุดมุ่งหมายไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั้งองค์กรโดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งการสนับสนุนการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Seng,1990 cited in Marquardt, 1996) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดจุดเน้น และพลังในการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

ง. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป วิจารณ์ พานิช (2545:23) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตนของสมาชิกในองค์กร และพลังกลุ่มที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ฉะนั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด (ปัญญา แก้วกียูร, 2546: 41) สิ่งควรพิจารณาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Senge,1990 cited in Marquardt,1996) และMarquardt (1996) ได้เสนอไว้ 3 ประการ คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมจะต้อง

เชื่อมโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่ และประสานการปฏิบัติ และ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

จ. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญญา แก้วกียูร (2546: 42) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการคิดเชิงระบบ มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดัน และพัฒนาวิสัยทัศน์ในการนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่ง Wallace Engel & Mooney (1997:170) กล่าวว่าความคิดเชิงระบบนำสู่ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติสู่เป้าหมายขององค์การได้ การคิดเชิงระบบมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย (Senge, 1990 cited in Marquardt, 1996) ความคิดเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่และช่วยให้มองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร (Marquardt, 1996)

ฉ. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้น เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้เชิงองค์การ

สำหรับองค์ประกอบแรก พลวัตของการเรียนรู้ นั้น Marquardt (1996) ให้ความเห็นว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)

การปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคต เป้าหมาย ทิศทางที่องค์กรและสมาชิกทั้งองค์กรปรารถนาาร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก (Canon cited in Marquardt, 1996) กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่ถูกประกาศให้กับองค์กร และเป็นการทำความฝันให้เป็นจริง” ซึ่ง Marquardt (1996) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์กรต้องการความรู้ที่ก้าวไกลในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย ให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และวิถีทางที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ก็คือต้องมีความหมายต่อคนที่เกี่ยวข้อง (Bennis, 1997)

(2) วัฒนธรรม (Culture) แสดงถึงความเชื่อ ความคิด คุณค่าการปฏิบัติ ขนบธรรมเนียมของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเลียง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้แก่ มีบรรยากาศขององค์กรที่ให้คุณค่าและให้รางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และการพัฒนางานของบุคลากร

โดยสรุป องค์กรควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ มีค่านิยม และความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรกลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- ประสานความสำเร็จของบุคคล และธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึง

- สร้างการเรียนรู้ให้เข้ากับวิธีการปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

- เชื่อมนโยบายต่างๆ เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ยกย่องให้รางวัลต่อการเรียนรู้ บุคคลที่เรียนรู้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับโบนัส และได้รับการยกย่อง

- การวัดผล และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ
- ใช้เวลาเพื่อการเรียนรู้
- สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และช่องทางในการเรียนรู้
- เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

(4) โครงสร้างขององค์กร (Structure) เป็นความจำเป็นพื้นฐานนำสู่การเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic) การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form) การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucracies)

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น Marquardt (1996) ได้ให้ความเห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมาย โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment)

Marquardt (1996) กล่าวว่าผู้บริหารมีทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน ชี้แนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติโดยอาศัยทีม มีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้นำติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวทางการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม ในองค์ประกอบส่วนของการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) บุคลากร (Employees) จะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ มีการวางแผนสมรรถนะในอนาคต หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่ รับผิดชอบต่อพนักงาน ในฐานะผู้เรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้มากที่สุด

(2) ผู้บริหาร/ผู้นำ (Manager/Leaders) ผู้บริหารจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมไปเป็นผู้สร้างพลังอำนาจ จากผู้สั่งการเป็นผู้สอน (Instructor) ผู้เสนอแนะ (Coach) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้บริหารที่มีความรู้ควรเป็นแบบอย่างที่ดี และเพิ่มโอกาสการเรียนรู้แก่นักศึกษารอบข้าง

(3) ลูกค้า (Customers) สามารถมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการบริการ และเสนอข้อมูลข่าวสาร และความคิดต่างๆ เพื่อที่องค์กรจะนำมาเชื่อมโยงในระบบการเรียนรู้ และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร

(4) คู่ค้า (Suppliers and Vendors) จะได้รับการฝึกฝน อบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ในระยะยาว

(5) พันธมิตร (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด การตัดค่าใช้จ่าย การลดเวลา การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตรทำให้ทราบประเด็นต่างๆ มากมาย การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรจะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว มีผลกำไรเพิ่มขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

(6) ชุมชน (Community) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และ 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

โดยสรุป การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่างๆ มากขึ้นสามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดการความรู้ (Knowledge management)

Marquardt (1996) สนับสนุนว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน โดยการแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Stored) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางภายใต้เวลาแตกต่างกัน การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องนำทางความรู้ไปเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยแบ่งเป็น

ก. การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ที่ทันสมัย

ข. การรวบรวมความรู้จากภายใน (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์กร จะเป็นหลักในการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากร และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์กร ทำให้ได้โดยให้ความรู้กับบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

Marquardt (1996) ได้เสนอสิ่งที่ต้องคำนึงในการแสวงหาความรู้มี 2 ประการ คือ 1) ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่กับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

(2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เสนอรูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

- ก. การถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ซึ่งกันและกัน
- ข. ความรู้ที่ได้มาจากการรวม และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- ค. การแปลงความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วองค์กร
- ง. การนำความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ เข้าเก็บในตัวบุคลากร
- จ. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)
- ฉ. การเรียนรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

ช. การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimentation) ซึ่งมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ

(3) การจัดเก็บความรู้ และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องมีการกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดอย่างไร ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการมีการจำแนก จัดหมวดหมู่ เช่น ประเภทความรู้ นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) ความรู้ ควรจะกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วให้เหมาะสมทั่วองค์กร การถ่ายโอนความรู้เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ นั้น Marquardt (1996) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้งานได้ เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วต่อจากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)

Quinn (1992) cited in Marquardt (1996) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้ และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ Marquardt (1996) ได้เสนอระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-Based Learning) และระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems หรือ EPSS) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ Marquardt (1996) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุม ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่าย และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารระบบสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง มีประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผลและสามารถสืบค้น จากฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด

(2) การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Technology – Based Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทาง มีการจัดโปรแกรมในลักษณะต่างๆ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรมและสามารถหยุดและเริ่มต้นได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากร พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยชี้นำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมื่อดูอย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น มีความน่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและงูจวมมากขึ้น เนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้เอง

(3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems หรือ EPSS) EPSS เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่างๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่างๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป้าหมายของ EPSS ตามที่ Gerry (1991 cited in Marquardt (1996).p165) กล่าวว่า “เป็นการจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสม และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

รูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการจัดเก็บสมรรถนะของบุคลากร เกี่ยวกับระดับความรู้ ทักษะ และระดับความสามารถของการปฏิบัติงานของแต่ละคน รวมถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญขององค์การ ระบบช่วยเหลือ On – Line การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบการตัดสินใจ ระบบฐานข้อมูลเฉพาะ เอกสาร On – Line ระบบติดตาม ระบบประเมิน การเชื่อมโยงโปรแกรมต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่สำคัญจะต้องออกแบบระบบให้ง่ายต่อการเข้าถึง การดูแลรักษา และการปรับเปลี่ยนฐานข้อมูลให้มีความทันสมัย

โดยสรุป ข้อสำคัญของ EPSS จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการรวบรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ

ประโยชน์ของ EPSS สำหรับการเรียนรู้เชิงองค์การ ได้แก่ ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการทำการสอนแนะ เป็นพี่เลี้ยง ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงาน และการรักษาการเรียนรู้ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม เพิ่มพูนความยืดหยุ่นกับการมอบหมายผลัดกันองค์การในการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่ยาก ลดการใช้กระดาษ และเพิ่มความพอใจในตนเองและการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

จะเห็นได้ว่าองค์การใดที่มีการเรียนรู้โดยด้านการผสมผสานเทคโนโลยี จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งด้านการผลิต การบริหารและการบริการ ดังนั้นองค์การควรเล็งเห็นของความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคลถึงระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง (วรรณวิมล คงสุวรรณ, 2553 หน้า 1) โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสม ส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะงานของระบบงานการบริการด้านสุขภาพ ซึ่งอาศัยการทำงานเป็นทีมเรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดเก็บความรู้ และพัฒนาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์ ในการให้บริการชีวิตมนุษย์ และเหมาะสมกับบริบทกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

3. การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาตัวแบบ มีการนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตัวแบบโดยมีการคำนึงถึงความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และพัฒนาขึ้นเป็นตัวแบบ

3.1 หลักการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการพัฒนาตัวแบบ มีหลายแนวคิด ทฤษฎี แนวคิดของทิสนา แคมณี (2545) กล่าวว่า การพัฒนาตัวแบบต้องมีกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ คือ

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตัวแบบให้ชัดเจน

2) ศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบและเห็นแนวทางการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้รอบคอบขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ตัวแบบนั้นมีความมั่นคง

3) การศึกษาสถานการณ์และปัญหาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้ค้นพบองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ตัวแบบมีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้จริง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์ประกอบต่างๆ และจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย การนำข้อมูลจากความจริงมาใช้ในการสร้างตัวแบบจะช่วยขจัดหรือป้องกันปัญหา ที่จะทำให้ตัวแบบนั้นๆ ขาดประสิทธิภาพ

4) การกำหนดองค์ประกอบของตัวแบบซึ่งเป็นการพิจารณาว่า อะไรบ้างที่จะช่วยให้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จ

5) การจัดกลุ่มองค์ประกอบ เป็นการนำองค์ประกอบที่กำหนดมาจัดหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการคิดและดำเนินการในขั้นต่อไป

6) การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยุ่งยาก ผู้สร้างรูปแบบต้องพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเป็นเหตุและเป็นผลขึ้นต่อกันในลักษณะใด สิ่งใดควรมาก่อนมาหลัง สิ่งใดสามารถดำเนินการคู่ขนานไปได้ เป็นขั้นที่ใช้เวลาการพิจารณามาก

7) การจัดผังตัวแบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงผังจำลองขององค์ประกอบต่างๆ

8) การทดลองใช้ตัวแบบ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น

9) การประเมินผล เป็นการศึกษาผลที่เกิดจากการทดลองใช้ตัวแบบ

10) การปรับปรุงตัวแบบ การนำผลการทดลองไปใช้ประโยชน์ เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

การสร้างตัวแบบประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ (Joyce & Weil 1986 อ้างในปิยะวรรณเลิศพานิช 2547)

ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อันเป็นที่มาของตัวแบบ ประกอบด้วยเป้าหมายของตัวแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับตัวแบบ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของตัวแบบ

ส่วนที่ 2 ลักษณะตัวแบบ ได้แก่ ขั้นตอนของตัวแบบโดยมีการจัดเรียงลำดับกิจกรรมเป็นขั้นๆ ตัวแบบการปฏิสัมพันธ์ หลักการแสดงและโต้ตอบ และสิ่งสนับสนุน

ส่วนที่ 3 การนำตัวแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรง ทางอ้อม

จากการศึกษาเอกสาร และวิเคราะห์เรื่องการพัฒนาตัวแบบ มีขั้นตอนและการดำเนินงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกรอบแนวคิด ซึ่งไม่ได้มีข้อกำหนดที่เจาะจงว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบ จากนั้นจึงดำเนินการสร้างตัวแบบอย่างมีระบบ แล้วนำตัวแบบที่สร้างขึ้นไปประเมินตรวจสอบคุณภาพ เพื่อยืนยันประสิทธิภาพของตัวแบบนั้น(ฤทัยรัตน์ ธรเสนา 2546) ให้เกิดประโยชน์และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

การพัฒนาตัวแบบมีการนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบ เช่น เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและทั่วถึงกัน เทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่ม (Nominal Group Technique) เป็นเทคนิคที่ใช้รวบรวมข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่นำมาอภิปราย ซึ่งเป็นมติของกลุ่ม

เทคนิคการประชุมแบบสร้างสรรค์ (Appreciation - Influence – Control : AIC) เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ โดยการวาดภาพเพื่อสะท้อนประสบการณ์ในอดีต สภาพปัจจุบันกับจินตนาการความมุ่งหวังในอนาคตของสมาชิกกลุ่ม เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นการใช้แบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร 2550) และนอกจากนี้มีการใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการสร้างตัวแบบ

3.2 การประเมินตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การประเมินตัวแบบที่สร้างขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินคุณภาพและความสำเร็จของตัวแบบนั้นๆ รวมถึงการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำตัวแบบไปใช้ ซึ่งมีการประเมินความเหมาะสมหลายวิธี เช่น การประเมินของ (Eisner 1976: 192-193 อ้างในพูลสุข หิงคานนท์ 2540) การประเมินแนวปฏิบัติของ The Appraisal of Guidelines Research and Evaluation (AGREE Instrument) (AGREE Collaboration 2001) และการประเมินแบบ CIPP Model (Stufflebeam,D. 2003) เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ AGREE Instrument ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินความเหมาะสม 6 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านขอบเขตและเป้าหมาย (Scope and Purpose) ประเมินจากวัตถุประสงค์ของตัวแบบ และการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะนำตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้

2) มิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder involvement) ประเมินจากกลุ่มผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) มิติด้านความแม่นยำของตัวแบบการพัฒนา (Rigour of Development) ประเมินจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มการพยาบาล เอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) มิติด้านความชัดเจนและการนำเสนอตัวแบบ (Clarity and Presentation) ประเมินจากการระบุแนวทางการดำเนินการในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปใช้

5) มิติด้านความเป็นอิสระในการให้ข้อมูล (Editorial Independence) ประเมินจากผู้ร่วมสนทนาทุกคน มีอิสระในการให้ข้อมูล การวิเคราะห์และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6) มิติด้านการนำแนวปฏิบัติไปใช้ (Applicability) ประเมินจากตัวแบบสามารถนำไปปฏิบัติได้และเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล

แนวคิดการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบด้วยวิธีการปฏิบัติที่มีมาตรฐาน ทำให้ได้ตัวแบบที่มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ อีกทั้งตัวแบบที่ได้มาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติในการร่วมกันสร้าง ทำให้ทราบปัญหา ความสำเร็จของการปฏิบัติเป็นอย่างดี

จากการทบทวนตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการนำมาพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีจึงจำเป็นต้องใช้ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกลุ่มการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มาพัฒนากลุ่มการพยาบาลให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนต่อไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยขอนำเสนอต่อไปนี้
กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าทุกองค์ประกอบย่อยมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์

ระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สำหรับบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในภาพรวมและมิติต่างๆของบรรยากาศองค์กรล้วนมีผลต่อภาพรวมและองค์ประกอบย่อยในองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุบผา พวงมาลี (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการเป็นบุคคลรอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

ประดับพิณ ภูชนะกุล (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับปานกลาง ส่วนรายด้านพบว่าด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีบรรยากาศองค์กรแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จักริน ดิวเถาว์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา:บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีความคิดว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม พัทธรา พันธุ์เจริญ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศการ

สื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับบริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง บรรยายการสื่อสาร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับบริการของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

นฤมล คงผาสุก (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุนและการสร้างและถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง บรรยายการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

อรทัย สิริวิรัชธรรม (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยด้านพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก แต่ค่าเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยทุกด้าน ได้แก่ด้านพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากเช่นกัน

บุษบา เกษะสุด (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรีอยู่ในระดับ

มาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรีอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบ สร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลปกเกล้าจันทบุรีโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง

สุวา เกิดคุ้ม (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกิจกรรม พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม พยาบาล โรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของ พยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10, 30, 60 และ 120 เตียง มีการ ปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วน โรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 เตียงมีการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาล วิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการ รับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 และ 20 เตียง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวม อยู่ในระดับสูง ส่วนโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30, 60 และ 90 เตียงมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการปฏิบัติ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน ภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านองค์กรส่วน โครงสร้างการบริหารงาน กลยุทธ์และแผนอยู่ใน ระดับมาก ส่วนอุปกรณ์และการสนับสนุนจากองค์กร สิ่งแวดล้อมบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ด้านบุคคล การมีแบบแผนความคิด การ คิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลรอบรู้ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ใน ระดับมาก พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ พยาบาล โดยรวมสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย มีการรับรู้ด้านองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ด้านบุคคลสูง กว่าพยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชาคริต ศีกษากิจ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงพยาบาล เกสซ์กร นักรังสีวิทยา นักเทคนิคการแพทย์ในโรงพยาบาลรัฐ 3 แห่ง พบว่าคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนแต่ละระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 คุณลักษณะ พบว่าด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นในระดับปานกลาง พบว่าโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 4 คุณลักษณะ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และโรงพยาบาลวชิระพยาบาลกับโรงพยาบาลราชวิถีมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้รวมทุกโรงพยาบาลระดับ 1 การแสวงหาความรู้ ระดับ 2 การสร้างและจัดเก็บความรู้ ระดับ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับ 4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผลการวิจัยพบว่ามีความเห็นพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับมาก และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันทุกโรงพยาบาล แต่ไม่เข้าเกณฑ์ที่งานวิจัยกำหนดว่าทุกองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

ศศกร ไชยคำหาญ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 9 ปัจจัยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ, การคิดอย่างเป็นระบบ, กลยุทธ์ขององค์การ, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ, การพัฒนาบุคลากร, การทำงานเป็นทีม, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การสร้างบรรยากาศในองค์การและการสร้างถ่ายโอนความรู้ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

รัตน ปานภูทอง (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าปัจจัยทุกตัว ได้แก่ภาวะผู้นำ ด้านการ

ดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงานด้านการจิตใจ และด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการจิตใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุและระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85

ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครโดยการเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน พบว่าภาวะผู้นำทางการพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านแตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้นำทางการพยาบาลในด้านการมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการทำตนเป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P=0.005, 0.019$ ตามลำดับ) ส่วนด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย ด้านการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ($p>0.05$)

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลวอร์มอนด์ ใช้กรอบแนวคิดของ Senge 5 ปัจจัย ได้แก่ บุคคลรอบรู้ ความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดเชิงระบบโดยใช้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจาก 7 โรงเข้าร่วมประชุมในการนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง ในเบื้องต้นให้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ผลการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ประกอบด้วยบทบาทของพยาบาลและผู้ร่วมทีมมีการนำรูปแบบการบริหารที่สร้างไปใช้ และปฏิบัติตาม Critical pathway ระยะเวลาการนอนโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม ความพึงพอใจของผู้ป่วย และพยาบาลตลอดทั้งความร่วมมือระหว่างแพทย์ พยาบาลเพิ่มขึ้นในทางบวก มีการสร้างเครือข่าย ส่วนผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลมีความกระตือรือร้น มีการแก้ปัญหา ร่วมกัน และรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพบว่าผู้บริหารมีส่วนทำให้เกิดองค์กร

แห่งการเรียนรู้โดยการสนับสนุนเรื่องเวลาที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือให้ ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคตได้

Sandra M. Kaiser (2000) ศึกษาเรื่อง แบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า

1. ด้านผู้นำ จากการวิเคราะห์หัตถดอย พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเรียนรู้ แต่อิทธิพลของภาวะผู้นำลดลงอย่างมาก เมื่อมีการแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีม และวัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
3. ด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้อย่างสูง และพบว่าพันธกิจเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้แนะและนำไปให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด
4. ด้านการบริหารจัดการ พบว่า การบริหารจัดการเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการเรียนรู้เมื่อองค์กรมีงบประมาณ และเวลาจำกัด แต่ถูกบังคับให้ทำงานมากขึ้น
5. ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวย มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่ความรู้
6. ด้านระบบขององค์กร พบว่า ระบบขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยใดๆ
7. ด้านบรรยากาศในการปฏิบัติงาน พบว่า มีบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 2 ประเภท คือ บรรยากาศของการเผยแพร่ และบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้
8. ด้านการจูงใจ พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่เมื่อนำปัจจัยอื่นๆ มาวิเคราะห์มีผลต่อการจูงใจเพียงเล็กน้อย

Thomas & Allen (2006) ได้ทำการศึกษารวบรวมคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลายๆแนวคิดโดยวิธี meta analysis พบว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ในส่วนของกระบวนการต้องประกอบไปด้วย การเรียนรู้แบบ double loop learning เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการและกระบวนการสังคมประกิต (Informal network and Socialization) ภาวะผู้นำ (Leadership) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) และเทคโนโลยี (Technology) ส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วย

การทำงานเป็นทีม (Team) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) และความรู้ทั้งที่ชัดเจนและ
ฝังลึกในตัวคน (Explicit and implicit knowledge)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาระดับหรือสภาพการณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
และศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์กร ซึ่งผล
การศึกษาหลังจากที่ทราบระดับหรือสภาพการณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว สามารถนำมาพัฒนา
องค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ฉะนั้นการวิจัยฉบับนี้จึงทำการศึกษาเฉพาะ Phase แรก
ของการวิจัยและพัฒนา โดยการหาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่ม
การพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

