

ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
THE EMPLOYEE'S OPINION ON LEARNING ORGANIZATION FOR
A HOSPITAL IN BANGKOK METROPOLIS

จิตติพร ด้านกลาง

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Jittiporn Danklang

E-mail: jittiporn.danklang@gmail.com

Faculty of Business Administration Program in management,

Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ ด้านมีแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (2) เพื่อศึกษาบุคลากรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้คือพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการศึกษาพบว่า 1.) บุคลากรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2.) ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ ด้านมีแบบแผนทางความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง , การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ABSTRACT

This study, which aims to research the employee's opinion on learning organization of a hospital in Bangkok Metropolis has the purposes as follows: (1) To study the employee's opinion on learning organization of a hospital in Bangkok Metropolis. The study also gives the important factors to investigate on this issue. For instance, the knowledgeable employee, the conceptual mind-set, the common visions, the teamwork cognitive, and the systematic thinking. (2) To study the transformational leadership of employee of the hospital in the Bangkok Metropolis. In this research, the factor of leader will investigate with the various sub-dimensions such as the influence on ideology, the inspiration, the motivation to explore the wisdom, and the individual acknowledgment. The questionnaire paper to the target group with the 355 persons is the tool of the methodology in this research. Therefore, the analysis of this method will be analyzed by the computer program, which will evaluate the outcome as follow; the value of mean or (\bar{X}) and the value of standard deviation or (S.D.).

The evaluation showed that the transformational leadership of employee, who has the potential to influence a hospital in Bangkok Metropolis presented with the highest value on this evaluation. To consider in the sub-dimension, the study found that the individual acknowledgment was the highest value, and the other factors were coming off with the inspiration, the motivation in exploring the wisdom, and the influence on ideology respectively.

In summary, the employee's opinion on learning organization of a hospital in Bangkok Metropolis presented with a high evaluation. To consider in the sub-dimension deeply, this study also found that the teamwork cognitive was the highest value, and the other factors were coming off with the systematic thinking, the knowledgeable persons, the conceptual mindset, and the common visions.

Keywords: Transformational leadership, Learning organization

บทนำ

ปัจจุบันสังคมโลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โลกมีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นพลวัต เปรียบเสมือนโลกที่ไร้พรมแดน ปรากฏการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการแข่งขันที่กำลังขยายตัวและกระทบกับการอยู่รอดขององค์กรขึ้นทั่วโลก ทำให้ทุก ๆ องค์กรต้องการที่จะแข่งขันให้ได้เปรียบในด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปภายใต้สภาวะแรงกดดันในด้านของการแข่งขันนี้ได้ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 2560-2564 จึงมีความมุ่งหมายในการเตรียมพร้อมของประชากร โดยการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน (Office of the National Economic and Social Development, 2016: 15 อ้างในจักรพันธ์พันธ์ หินทองและชวชาติ พวงสมจิตร, 2562) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง และเป็นผู้อวดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบเพื่อให้เกิดความพยายามในการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2552 น. 194 - 195) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้ทรัพยากรมององค์กรแบบองค์รวม เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลหรือกลุ่มให้บุคลากรมีกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ วิจัยเพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้ในความสำเร็จได้ (Marquardt, 1997: 2) เนื่องจากการเรียนรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร (Senge, 1990: 43)

ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาวินิจฉัยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการทำงานภายในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษานักวิชาการกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ บุคลากรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การตั้งใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การมีบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ

ขอบเขตด้านประชากร

พยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

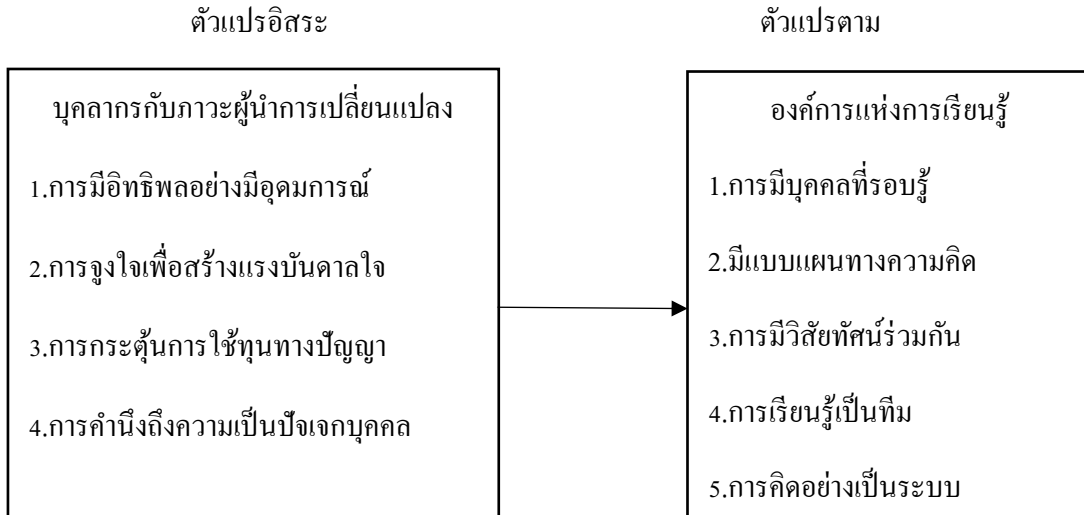
ขอบเขตด้านระยะเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2563 – กุมภาพันธ์ 2564

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ ไปวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่การเรียนรู้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของบุคคลต่างๆ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว จึงทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้ 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Burns 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bennis & Nanus เศวานิต เศวานานนท์ 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio (1991, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้เคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสหาย จะกระทำ ได้โดยการผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ประกอบด้วย การเป็นผู้มีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge นั้นได้กล่าวไว้ว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากการเรียนรู้ (Learning Organization) ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มิเชล เจ มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1994) พบว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The System-Linked Organization Model (Michael J. Marquardt Reynolds, 1994, 132-158) โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ (Michael J. Marquardt Reynolds, 1994, 132 - 158) ได้แก่ (1) การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) (2) องค์การ (Organization) หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Transformation) (3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (5) การใช้เทคโนโลยี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลธิชา อนันต์นารี, ภาวดี อนันต์นารี, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, และ ชารี มณี ศรี (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการมีรูปแบบความคิด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้ (2.1) องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2.2) องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2.3) องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2.4) องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2.5) องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อารีรัตน์ ฤกษ์งาม และสุรศักดิ์ ชะมารัมภ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้แห่งตนเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

จิราภา เฟ็งฉาย (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูงและทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ลำดับแรก คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ธนกร เอี่ยมปาน (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบิน กองทัพอากาศ ผลการศึกษาพบว่า นักบินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้าน คือ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม และธีระดา ภิญโญ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาพลศึกษาและสุขศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรกด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ปิยนนท์ แก้วบุตร, รัชดา ธรรมเจริญ และจุฑารัตน์ คชรัตน์ (2561) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2. ระดับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความรู้รอบรู้ส่วนตน และด้านแบบแผนความคิด

มัลลิกา ใจเย็น และสมหมาย ปรีชาศิลป์ (2561) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

พระสิทธิราชวิชัย สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ) และดำรงค์ เบญจศิริ (2561) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีรูปแบบการคิด ตามลำดับ

ดวงพร กตัญญูตานนท์ และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ระดับมาก

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชูชาติ พ่วงสมจิตร (2562) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านรูปแบบวิธีคิด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยในการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจำนวนรวมทั้งสิ้น 355 ชุด โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างคิดจากสูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษา โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 0.05 หรือคิดเป็นค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5% โดยค่าความเชื่อมั่น จะอยู่ที่ระดับ 95% (Taro Yamane, 1973) ดังนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แจกแบบสอบถามให้แก่พยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 355 คน ตามที่ได้กำหนดไว้
2. ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ทำการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ก่อนนำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ
3. นำผลคะแนนมาทำการคำนวณและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ (SPSS) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ (SPSS)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ (SPSS) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 1 ปัจจัยของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.04$, $\bar{X} = 4.03$, $\bar{X} = 4.01$, $\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ ด้านมีแบบแผนทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.10$, $\bar{x} = 4.09$, $\bar{x} = 4.08$, $\bar{x} = 4.06$, $\bar{x} = 4.03$) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

บุคลากรกับภาวะผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ ด้านมีแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร**

ผลการศึกษาพบว่า 1.) ปัจจัยของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2.) ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ ด้านมีแบบแผนทางความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. **ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้** ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น เรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น, มีพฤติกรรมในการขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของพระสิริฐชวิษฐ์ สุปฏิปโน (วงศ์อนุการ) และดำรงค์ เบญจศิริ (2561) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

2. **ด้านมีแบบแผนทางความคิด** ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น มีแบบแผนทางความคิดที่มีกรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของมัลลิกา ใจเย็น และสมหมาย ปรีชาศิลป์ (2561) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

3. **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น สามารถบอกเล่าถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของชลธิชา อนันต์นาวิ, ภารดี อนันต์นาวิ, เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, และชารี มณี ศรี (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้และชวนขยายหาประสบการณ์รอบตัว โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชชาติ พวงสมจิตร (2562) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น วิธีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้ผู้ตามในองค์การสามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ อารีรัตน์ ฤกษ์งาม และสุรศักดิ์ ชะมารัมภ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

6. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ปัจจัยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น มีรูปแบบอิทธิพลไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตรง ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ดวงพร กตัญญูตานนท์ และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการ โรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

7. ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจัยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น กระตุ้นจิตวิญญาณสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ธนากร เอี่ยมปาน (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ

8. ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา ปัจจัยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น กระตุ้นให้ผู้ตามรู้ลึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ปิยนนท์ แก้วบุตร, รัชดา ธรรมเจริญ และจุฑารัตน์ คชรัตน์ (2561) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

9. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความคิดเห็นมาก อาทิเช่น ยอมรับนับถือให้ความสำคัญและรับฟังความต้องการของผู้ตามอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ จิรภา เฟื่องฉาย (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การ

แบบสร้างสรรค์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
สังกัดกรมแพทยทหารเรือ และสอดคล้องกับงานของ สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม และธีระดา ภิญโญ (2561)
ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาพลศึกษาและสุขศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สิ่งที่ต้องปรับปรุง รูปแบบอิทธิพลไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตรง ไม่ใช่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การประเมินขึ้นเงินเดือนโดยมีคณะกรรมการจากหลายระดับ อาทิ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันให้คะแนนประเมินผลงานทำให้ได้ข้อมูลจากความเป็นจริงในหลายหลายนมุมมองของบุคคลแต่ละระดับ สะท้อนถึงความเป็นธรรมไม่ใช่อำนาจตัดสินใจเพียงคนเดียวของผู้บริหาร เป็นต้น

ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สิ่งที่ต้องปรับปรุง กระตุ้นจิตวิญญาณ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำดี ควรกล่าวคำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจในการทำดีต่อไป

ด้านการกระตุ้นการใช้ทุนทางปัญญา สิ่งที่ต้องปรับปรุง กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น ให้พื้นที่ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาหน้างาน นำวิธีการทำงานมาปรับใช้ใหม่ ติดตามผล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สิ่งที่ต้องปรับปรุง ยอมรับนับถือให้ความสำคัญและรับฟังความต้องการของผู้ตามอย่างจริงใจ เช่น สบตาเวลาพูด ไม่ขัดจังหวะ ใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล เป็นต้น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

ด้านการมีบุคคลที่รอบรู้ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ตามจากบุคคลรอบข้าง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น เช่น เมื่อผู้ตามลอกเรียนแบบประพฤติกฎปฏิบัติตามเพื่อนในทางที่ไม่ถูกต้อง ผิดกฎ ระเบียบขององค์กร ผู้นำควรชี้แนะแนวทางไปในทางที่ถูกต้อง แต่ถ้าประพฤติกติเป็นประโยชน์ต่อองค์กรควรยกย่องและให้คำชมเชยเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นต่อไป เป็นต้น

ด้านมีแบบแผนทางความคิด สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ การมีแบบแผนทางความคิดที่มีกรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยภายในองค์กรควรให้ข้อมูล เช่น ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น ตลอดจนแผนการทำงานในระดับหน่วยย่อยที่ผู้ตามปฏิบัติงาน การพัฒนาแบบแผนทางความคิดจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด และแนวปฏิบัติได้เหมาะสม

กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ในสถานการณ์โรคระบาดผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้ยืดหยุ่นได้ในสถานการณ์วิกฤติ ปรับการทำงานเป็นทำงานที่บ้าน (work from home)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ องค์การหรือหัวหน้าหน่วยของผู้ตามสื่อสาร ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ของหน่วย เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจองค์การของตนเอง วิสัยทัศน์ร่วมกันมีขอบเขตในการทำงาน ทราบเป้าหมายเดียวกันในการทำหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การให้โอกาสผู้ตามแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม รับฟัง ไม่ได้แย้ง

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ ขวนขวายหาประสบการณ์รอบตัว การเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่น เช่น องค์การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้โดยการสนับสนุนเงินทุน จัดสรรเวลางานให้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเชิญวิทยากรที่มีความสามารถเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับงานภายในองค์การมาบรรยาย เป็นต้น

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ วิธีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้ผู้ตามในองค์การสามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น เช่น ผู้นำควรมีการกำหนดทิศทางขององค์การ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ถูกต้องตามขอบเขตของงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

จิรภา เฟื่องฉาย. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ. *วารสารแพทย์นาวิ*, 33-52.

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง, และ ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 7. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*(5), 128-144.

ชลธิชา อนันต์นาวิ, ภารดี อนันต์นาวิ, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, และ ชารี มณีศรี. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ. ผ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 73-88.

ดวงพร กตัญญูตานนท์, ณัฐนิชา อัสวภูมิ, รัตนาภรณ์ พรหมสุวรรณ, สราลี เพ็ชรศิลป์, สิริภา ดวงสีเขียว, ธนาภา ล่องลอย, และ พรไพลิน คำแก้ว. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการ โรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 51-68.

- ธนากร เอี่ยมปาน. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 98-110.
- ปิยนนท์ แก้วบุตร, รัชดา ธรรมเจริญ, และ จุฑารัตน์ คชรัตน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*(2), 132-144.
- พระสิริภุชวัญ สุปฏิปันโน (วงศ์อนุการ), และ ดำรงค์ เบญจศิริ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. *วารสาร บัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 29-39.
- มัลลิกา ใจเย็น, และ สมหมาย ปรีชาศิลป์. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 227-244.
- สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม, และ ชีระดา กิณโณ. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครูสาขาพลศึกษาและสุขศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 162-179.
- อารีรัตน์ ฤกษ์งาม, และ สุรศักดิ์ ชะมารัมภ์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารนาครบุตรปริทรรศน์*, 135-149.
- Marquardt, M. J. Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : Irwin.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline L The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.