



การพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*
A DEVELOPING MODEL TOWARDS A LEARNING ORGANIZATION
FOR NURSE DEPARTMENT IN SURATTHANI HOSPITAL*

เรณู แสงสุวรรณ,
Renu Saengsuwan,

บุญทิพย์ สิริธรรังศรี,
Boontip Siritarungsri,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Sukhothai Thammathirat Open University

พิเชฐ บัญญัติ
Phichet Banyati

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี 2) เสนอตัวแบบเพื่อการพัฒนาการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำนวน 271 คน และตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยสร้างขึ้น 2 ชุด ได้แก่ 1) แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และ 2) แบบประเมินตัวแบบเพื่อพัฒนาการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 1.0 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ค่าความเที่ยงเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.32$) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.20$) 2) ตัวแบบเพื่อพัฒนากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนองค์กร การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการให้อำนาจสมาชิก และ 3) ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล มีความสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และสามารถนำตัวแบบสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ได้จริง

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้, กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

*วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Abstract

The purposes of this research were (1) to analyze situations a learning organization for nurse department in Suratthani Hospital (2) to develop model towards a learning organization for nursing department in Suratthani Hospital, and (3) evaluation form for learning organization model. The subjects of this research were 271 professional nurses and. Three research instruments developed by the researcher were analyzing situations form of learning organization, guidelines for developing the model and evaluation form for learning organization model. The content validity was verified by five experts. The IOC was 1.0. The Cronbach alpha reliability coefficients of situations, learning organization was 0.91. Research data were analyzed by descriptive (frequency, percentage, mean, and standard deviation) and content analysis

The research findings were as follows 1) learning organization for nurse department in Suratthani Hospital were at high level. People Empowerment is the highest and Knowledge management is the lowest. 2) The new model of learning organization at Suratthani Hospital was composed of five components as follows: a) Knowledge management b) Application Technology c) Organization Transformation d) Learning Dynamics (e) People Empowerment and 3) The new developed learning organization model co-responded to the context of the Nursing Department. The new model of learning organization at Suratthani Hospital can implement.

Keywords : learning organization, nurse department in Suratthani Hospital

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเข้าสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge society) ส่งผลให้องค์กรแต่ละแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ได้ และดำเนินการพัฒนาประสบผลสำเร็จ การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์กรในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (วิฑูรย์ สิมะโชค, 2545) ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร (Chen, 2004, 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการตื่นตัวเปิดรับสิ่งต่าง ๆ จากภายนอก เพื่อนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กรและนำสู่การปฏิบัติ (ชาคริต ศึกษากิจ, 2550) โดยการพัฒนาค่านิยมและพฤติกรรมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ร่วมกัน (Bratton, Grint, & Nelson, 2005, 247-248) สำหรับโรงพยาบาลเป็นองค์กรทางด้านสุขภาพ ต้องพัฒนาให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551) ปัจจุบันโรงพยาบาลต่าง ๆ ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร (สาโรจน์ สัตยากร, 2551)

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเป็นโรงพยาบาลศูนย์ระดับตติยภูมิ ขนาด 800 เตียง มีศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) 4 สาขา (ด้านหัวใจและหลอดเลือด, ด้านอุบัติเหตุ, ด้านทารกแรกเกิด, และด้านมะเร็ง) ให้บริการรักษาพยาบาลที่มีความซับซ้อน มีความหลากหลายในการใช้ความรู้ เครื่องมือทางการแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่ตลอด อีกทั้งต้องรับผิดชอบในการเป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาของคณะแพทยศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รวมถึงเป็นสถานที่ฝึกงานนักศึกษาสาขาต่าง ๆ และกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้เป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายระดับ A ตามแผนพัฒนาเครือข่ายบริการสุขภาพเครือข่ายที่ 11 ดังนั้นเพื่อการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ สร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม นำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร และเผยแพร่ขยายให้เกิดประโยชน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี, 2549) โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีมีความมุ่งมั่นในการพัฒนามาโดยตลอด แต่ยังพบว่าประสิทธิภาพการพัฒนายังไม่บรรลุผลสำเร็จเนื่องจากการปฏิบัติที่ไม่ต่อเนื่อง และยังไม่นำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีความหลากหลายในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน จึงไม่สามารถนำพาองค์กรผ่านการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานโรงพยาบาลชั้น 3 ได้

การพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลให้ได้มาตรฐานนั้น บุคลากรทางพยาบาลเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการขับเคลื่อนเพื่อนำสู่การรับรองคุณภาพบริการขององค์กรได้ ดังนั้น กลุ่มการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคลากรทางพยาบาลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ให้เป็นไปตามการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ.2540 และ 2542 ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กำหนดมาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพฉบับ พ.ศ.2549 ได้กำหนดให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมและแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล จึงต้องส่งเสริมหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทุกระดับ และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคสมัยของโลกาภิวัตน์ การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (Hellriegel, et al., 2002) ให้องค์การขยายความสามารถในการดำเนินการในอนาคตเพื่อความอยู่รอด มีผลงานที่เป็นเลิศประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ปานดวงใจ ไทยดำรงเดช, 2551)

จากความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังที่กล่าวมา ผู้ศึกษาในฐานะพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จึงมีความสนใจศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาที่ได้คาดว่าจะประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล และผู้บริหารของกลุ่มการพยาบาลในการดำเนินพัฒนาองค์การพยาบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาและภารกิจขององค์กรและทันกับความก้าวหน้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

การทบทวนวรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาคริต ศีกษากิจ (2550) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างได้แก่ พยาบาล เกสเซอร์ นักรังสีวิทยา นักเทคนิคการแพทย์ในโรงพยาบาลรัฐ 3 แห่ง พบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนแต่ละระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 คุณลักษณะ พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านภาวะผู้นำตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นในระดับปานกลาง พบว่าโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 4 คุณลักษณะ คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้าน

ภาวะผู้นำ ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และโรงพยาบาลวชิระพยาบาลกับโรงพยาบาลราชวิถีมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทุกโรงพยาบาลระดับ 1 การแสวงหาความรู้ ระดับ 2 การสร้างและจัดเก็บความรู้ ระดับ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับ 4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ ตัวอย่างทั้งหมดมีความคิดเห็นระดับปานกลาง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงผลการวิจัยพบว่า มีความเห็นพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับมาก และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันทุกโรงพยาบาล แต่ไม่เข้าเกณฑ์ที่งานวิจัยกำหนดว่าทุกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

Thomas & Allen (2006) ได้ทำการศึกษารวบรวมคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลาย ๆ แนวคิด โดยวิธี meta analysis พบว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ในส่วนของกระบวนการต้องประกอบไปด้วย การเรียนรู้แบบ double loop learning เครือข่ายแบบไม่เป็นทางการและกระบวนการสังคมประกิต (informal network and socialization) ภาวะผู้นำ (leadership) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และเทคโนโลยี (technology) ส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นต้องประกอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม (team) การมีแบบแผนความคิด (mental model) และความรู้ทั้งที่ชัดเจนและฝังลึกในตัวคน (explicit and implicit knowledge)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

2. เสนอตัวแบบเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

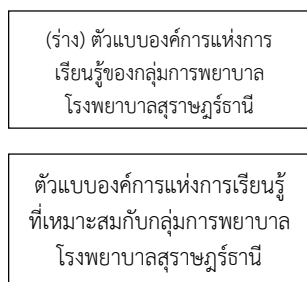
คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

2. ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่สร้างขึ้นควรมีลักษณะอย่างไร

3. ตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในกิจกรรมการพยาบาลของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีหรือไม่อย่างไร

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้กรอบแนวคิดของ Michael Marquardt (1996) 5 องค์ประกอบ ได้แก่



กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการวิเคราะห์บริบทของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ให้การดูแลผู้ป่วยเฉพาะทางหลายสาขา มีผู้รับบริการที่มีปัญหาความเจ็บป่วยที่รุนแรง ซับซ้อนและจำนวนเพิ่มขึ้น ภายใต้บุคลากรที่จำกัด มีการนำเทคโนโลยีทั้งทางด้านสุขภาพ และการศึกษาเข้ามาใช้มากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการให้บริการ รวมทั้งองค์การมีการปรับขยายโครงสร้างเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา เช่น การขยายบริการเป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Center of Excellence) ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael Marquardt (1996)

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลอิงตามองค์ประกอบของ Marquardt (1996) 5 องค์ประกอบ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงต่อไป ดังภาพ 1

การประเมินความเหมาะสมของตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ใช้กรอบแนวคิด The Appraisal of Guidelines Research and Evaluation (2001) 6 ด้าน คือ

- 1.ด้านขอบเขตและเป้าหมาย
- 2.ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3.ด้านความแม่นยำ
- 4.ด้านความชัดเจนและการนำเสนอตัวแบบ
- 5.ด้านความเป็นอิสระในการให้ข้อมูล
- 6.ด้านการนำแนวปฏิบัติไปใช้

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร มี 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พยาบาลวิชาชีพสังกัดกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

กลุ่มที่ 2 ตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน

ตัวอย่าง มี 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พยาบาลวิชาชีพสังกัดกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย คำนวณตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละหอ จำนวน 271 คน

กลุ่มที่ 2 ตัวแทนสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างานได้จากการกำหนดเกณฑ์คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ 4 คน แพทย์ 3 คน และเภสัชกร 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานวิชาชีพการพยาบาล แผนกที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี เป็นการวัดตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996) ใช้คำถามปลายปิด 34 ข้อ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ 7 ข้อ การปรับเปลี่ยนองค์กร 7 ข้อ การเสริมพลังอำนาจสมาชิก 6 ข้อ การจัดการความรู้ 7 ข้อ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 7 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดคะแนน 1-5 ระดับ การแปล

ผลใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00 – 1.49 หมายถึง มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยมาก ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับมาก และเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด และคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบ แสดงความคิดเห็น ประสพการณ์ความรู้สึกได้อย่างอิสระ เกี่ยวกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ

2. แบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์แนวคิดจาก Appraisal of Guidelines Research & Evaluation (AGREE) Instrument (The Agree Collaboration, 2001) ประกอบด้วย 6 มิติ คือ มิติด้านขอบเขตและเป้าหมาย ด้านผู้ร่วมพัฒนา ด้านความแม่นยำ ด้านความชัดเจนในการนำ ด้านความเป็นอิสระในการนำเสนอความคิดเห็น และด้านการนำไปใช้ ใช้มาตรประมาณค่า 4 ระดับ จากน้อย ถึงมากที่สุด โดยที่คะแนน 4 เป็นคะแนนสูงสุด หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในขณะที่คะแนน 1 เป็นคะแนนต่ำสุด หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน แบบสอบถามองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีได้ค่าดัชนีความตรงของเนื้อหาเท่ากับ .97 นำมาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราคได้กับ .91 และแบบประเมินความเหมาะสมของตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีได้ค่าดัชนีความตรงของเนื้อหา เท่ากับ 1.00

การพิทักษ์สิทธิ์

การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยโดยคณะกรรมการจริยธรรมการ

วิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร-
มหาวิทยาลัทยสุโขทัยธรรมาธิราชเลขที่ 51/2556
และคณะกรรมการพิจารณาและควบคุมการวิจัย
ในคนของโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีเลขที่ 5/2556
ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยชี้แจง
วัตถุประสงค์ให้ตัวอย่างทราบ และให้สิทธิในการ
ตัดสินใจเข้าร่วมทำการวิจัยโดยลงความยินยอม
และผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะ
ภาพรวมไม่เปิดเผยชื่อบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการ
พยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยให้พยาบาล
วิชาชีพ จำนวน 271 คนตอบแบบสอบถาม นำ
ข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ร่วมกับการทบทวน
ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาตัว
แบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

ระยะที่ 2 ประเมินตัวแบบองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โดยนำ (ร่าง) ตัว
แบบที่พัฒนาขึ้น ไปให้ประชากรซึ่งเป็นตัวแทน
สายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างาน จำนวน 9 คน
ประเมินความเหมาะสมของตัวแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่
คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การวิเคราะห์องค์ประกอบ และคำถามปลายเปิด
ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย

พยาบาลวิชาชีพจำนวน 271 คน มีอายุ
มากกว่า 36 ปีขึ้นไป ร้อยละ 59.41 ส่วนใหญ่จบ
การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 88.19 เป็น
พยาบาลระดับปฏิบัติการมากที่สุด ร้อยละ 90.77
ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ร้อยละ 23.99 และ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ
ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 72.69

ทุกองค์ประกอบขององค์การแห่งการ
เรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสุราษฎร์
ธานี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .60) เมื่อ
พิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบที่อยู่ในระดับ
มาก คือ ด้านการเสริมพลังอำนาจสมาชิกองค์การ
($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .65) องค์ประกอบที่อยู่ใน
ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .62) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .63) ด้านการประยุกต์ใช้
เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = .76) และด้านการ
จัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = .66) ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล
โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี

องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การเสริมพลังอำนาจสมาชิก	4.32	.65	มาก
พลวัตการเรียนรู้	3.42	.62	ปานกลาง
การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.35	.63	ปานกลาง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.29	.76	ปานกลาง
การจัดการความรู้	3.20	.66	ปานกลาง
รวมเฉลี่ยทุกองค์ประกอบ	3.51	.60	มาก

ขั้นตอนการพัฒนาจากองค์ประกอบที่มีระดับคะแนนต่ำสุด ไปยังสูงสุด ตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ โดยจัดหาแหล่งความรู้ ฐานข้อมูล วิชาการ จัดให้มีมุมวิชาการ ตำรา และมีการศึกษาดูงาน 2) การสร้างองค์ความรู้ มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ในหน่วยงาน สร้างหลักฐานเชิงประจักษ์และจัดทำหลักสูตรอบรมเฉพาะทางระยะสั้น 3) การจัดเก็บความรู้ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ให้สมาชิกค้นหาได้ง่าย สะดวก รวดเร็วโดยจัดให้มีห้องสมุด และ computer ของกลุ่มการพยาบาลมีการจัดทำทะเบียนผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะสาขา และมี website ของกลุ่มการพยาบาล 4) การถ่ายทอดความรู้ มีระบบการถ่ายทอดความรู้ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ พัฒนากลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่และแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ลำดับที่ 2 องค์ประกอบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาประยุกต์ใช้ 2) เปิดสัญญาณ internet ความเร็วสูงอย่างทั่วถึง 3) ฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี 4) จัดสถานที่ และอุปกรณ์สำหรับการเรียนรู้ และ 5) การใช้ประโยชน์จากข้อมูล นำข้อมูลที่มีอยู่ มาทำการศึกษา วิเคราะห์เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพของงาน

ลำดับที่ 3 องค์ประกอบปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ ควรมาจากบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด 2) วัฒนธรรม ต้องนำระบบองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักใคร่สามัคคี 3) กลยุทธ์มีช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพิ่มค่าตอบแทน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติ 4) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์แบบราบ สายบังคับบัญชาสั้น มีความยืดหยุ่นและ ควรมีการระบบคัดเลือกบุคลากรในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถ

ลำดับที่ 4 องค์ประกอบการสร้างเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 1) ระดับบุคคล ใฝ่เรียนรู้ นำความรู้มาใช้พัฒนางาน และเผยแพร่ความรู้ 2) ระดับทีม เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ การประสานงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ในทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่นการประชุม PCT 3) ระดับองค์การ กำหนดนโยบายการเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมีห้องแห่งการเรียนรู้ไว้แสดงผลงาน เป็นเวทีเรียนรู้ ทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว

ลำดับที่ 5 องค์ประกอบเสริมพลังอำนาจสมาชิก โดยแบ่งเป็น 1) ด้านผู้นำ ควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลในการเรียนรู้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ มีการกำหนดกำหนดสมรรถนะ หรือคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสม วางแผนการนิเทศ มีการสอนงานอย่างมีระบบ จัดหาสิ่งจำเป็นสนับสนุน การปฏิบัติงาน 2) ด้านผู้ปฏิบัติ ต้องมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่/ผู้ป่วย/ญาติในแต่ละกลุ่ม ให้พยาบาลได้มีส่วนร่วมในทีมสุขภาพด้านการบริหาร

ผลของการประเมินความเหมาะสมของตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยสายงานวิชาชีพระดับหัวหน้างานประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 4 คน แพทย์จำนวน 3 คนและเภสัชกร จำนวน 2 คน คะแนนประเมินความเหมาะสมโดยรวมทุกมิติเท่ากับร้อยละ 97.53

ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงระบบมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี โดยใช้ข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์บริบทของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบได้ข้อมูลนำมาพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ดังนี้

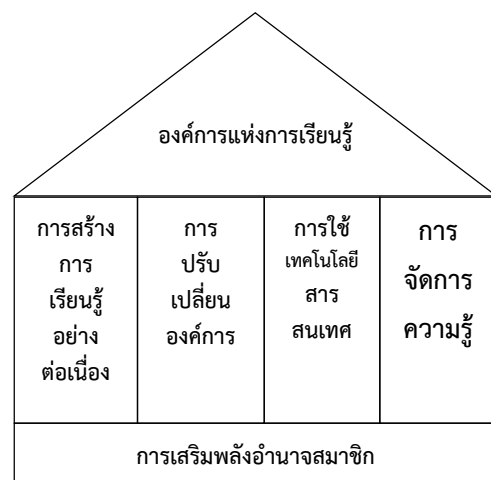
องค์ประกอบเสริมพลังอำนาจสมาชิกมีความสำคัญมากอันดับแรกในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์ประกอบด้านคน ประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า พันธมิตร และชุมชน ทุกกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเสริมพลังอำนาจโดยการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและแก้ปัญหาพร้อมกัน รวมทั้งการวางแผนระบุมความต้องการบริการร่วมกัน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทุกคน บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้อำนาจแก่บุคคล และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถขยาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านอื่นๆในการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง

องค์ประกอบด้านการสร้างการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เริ่มจากระดับปัจเจกบุคคลโดยทุกคนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยอาศัยทักษะการเรียนรู้ อาทิเช่น ความรอบรู้ส่วนตน การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น และประเภทของการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมในการเอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้เป็นลักษณะแบบราบ มีความยืดหยุ่น (Flat Organization) ทำให้มีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน มีสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการช่วยจัดการความรู้ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์และสัญญาณอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญในการจัดเก็บ และค้นหาข้อมูล ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากร

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร การสร้างองค์ความรู้ นับตั้งแต่แนวปฏิบัติ นวัตกรรม ผลงานวิจัย มีการจัดเก็บความรู้ ความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะจัดเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบ สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีการถ่ายโอนความรู้ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร การขับเคลื่อนองค์ประกอบทั้ง 5 ที่กล่าวมาด้วยความมุ่งมั่น และอาศัยความร่วมมือกันจากบุคลากรทุกคนในองค์กร จะนำพาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำมาสร้างเป็นตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ดังภาพ 2



ภาพ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้

ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลนำมาพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล

โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี พบว่า องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีประกอบ 5 องค์ประกอบที่มีความพร้อมมากน้อยตามลำดับได้แก่ 1) การเสริมพลังอำนาจสมาชิก เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มการพยาบาลมีความพร้อมมากที่สุด จึงเป็นเสมือนฐานหลักในการขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่น ๆ 2) การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) การปรับเปลี่ยนองค์การ 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่กลุ่มการพยาบาลต้องพัฒนามากที่สุด เพราะมีความพร้อมน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และเติมเต็มซึ่งกันและกัน จะขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งไม่ได้

ข้อเสนอแนะ

- 1) ประกาศนโยบายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และสื่อสารให้รับทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติ
- 2) จัดอบรมให้บุคลากรได้รับรู้หลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 3) สร้างวัฒนธรรมในองค์การให้เข้มแข็งภายใต้ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติที่ดี มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการ ด้วยความมุ่งมั่น
- 4) จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินงานนำตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ตลอดจน ติดตาม ประเมินผลการใช้ตัวแบบ
- 5) จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้โดยจัดอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง
- 6) สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน
- 7) ควบคู่กับผลจากการนำตัวแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีไปใช้

8) ควบคู่กับองค์ประกอบ ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานีด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

9) ควบคู่กับแนวคิดของนักคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อขยายผลและยืนยันองค์ประกอบ นำสู่การพัฒนาที่ได้คุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชาคริต ศึกษากิจ. (2550). *องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร* (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- ปานดวงใจ ไทยดำรงเดช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงานกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) .
- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2545). *คุณภาพการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอเชียเพรส.
- สถาบันรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล. (2551). *HA Update*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล.
- สาโรจน์ สัตยากร. (2551). *โรงพยาบาลพุทธชินราชกับการจัดการความรู้*. สืบค้นได้จาก <http://www.hkm.nu.ac.th/Document/puthkm01.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554*. กรุงเทพมหานคร: เศรษฐกิจพอเพียง.
- AGREE Collaboration. (2001). *Appraisal of Guidelines Research and Evaluation*. (AGREE Instrument). Retrieved from <http://www.agreecollaboration.org/pdf/agreeinstrumentfinal.pdf>.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). *Organization leadership*. Mason, OH: Thomson Learning.
- Chen, C. (2004). *A Study of the Relationship between the learning organization and Principal. Leadership Style in Taiwan* (Doctoral Dissertation, University of Massachusetts Lowell).
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency Based Approach*. Canada: South – Western Thomson Learning.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organization: A meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2), 123-139.