

Executive talk:

Leadership training in health science schools



รศ. ดร. นพ.เชิดศักดิ์ ไอรณณรัตน์
ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ปัญหาที่พบในการทำงานสามารถแบ่งประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ปัญหาที่สามารถจัดการได้ (Tame problem) กับปัญหาที่ยากต่อการจัดการ (Wicked problem) โดยปัญหาประเภทแรกหมายถึงปัญหาที่มีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ทุกคนมองออกได้ชัดเจนว่าปัญหาแก้ไขเสร็จเรียบร้อยเมื่อไร ส่วนปัญหาที่ยากต่อการจัดการคือปัญหาที่ซับซ้อนมาก เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ไม่มีแนวทางการแก้ไขที่ชัดเจน การดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างหนึ่งจะส่งผลให้มีปัญหาอีกอย่างตามมา และไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่าเมื่อไรเรียกว่าแก้ปัญหาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ตัวอย่างปัญหา Tame problem เช่น การดูแลผู้ป่วยมะเร็งลำไส้ใหญ่ การดูแลผู้ป่วยที่มีอาการเจ็บหน้าอกเฉียบพลัน การสร้างอาคารผู้ป่วยนอก ปัญหาเหล่านี้ ต่อให้ยุ่งยากซับซ้อนเพียงใดก็มักมีองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่ชัดเจนว่าต้องดำเนินการอย่างไร มีแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามตำรา การดูแลปัญหาเหล่านี้มักอาศัยองค์ความรู้ร่วมกับทักษะการบริหารจัดการ (management) ส่วนตัวอย่าง Wicked problem เช่น การวางระบบบริการสาธารณสุข การแก้ปัญหาขนส่งมวลชน การแก้ปัญหาโลกร้อน การแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ ปัญหาเหล่านี้จะอาศัยเพียงองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์อย่างเดียวไม่เพียงพอ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยมากๆ แนวทางการแก้ไขปัญหาไม่ชัดเจน ความเห็นของแต่ละคนมองทางออกแตกต่างกัน แต่ละแนวทางมีข้อดีและข้อเสียที่ส่งผลกระทบต่อคนแต่ละกลุ่มมากน้อยต่างกัน การดูแล Wicked problem จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีภาวะผู้นำ (leadership) ที่สามารถรวบรวมพลังของผู้เกี่ยวข้องจากหลายฝ่าย มาช่วยกันหาทางออกที่ทุกคนยอมรับได้ ในอดีตโรงเรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพ มักมุ่งเน้นการสอนหรือฝึกอบรมให้ผู้เรียนมี

ความรู้ ความสามารถ และทักษะพื้นฐานที่จะไปจัดการ Tame problem ได้ แต่ต้องยอมรับว่าปัญหาที่แพทย์และบุคลากรทางสาธารณสุขต้องดูแลในชีวิตจริงมี Wicked problem อยู่ไม่น้อย เช่น การวางระบบการเข้ารับบริการผู้ป่วยของโรงพยาบาล การจัดการปัญหาผู้ป่วยแรงงานต่างชาติด การจัดการปัญหาเสพติด การดูแลปัญหาหญิงตั้งครรภ์อายุน้อย ในปัจจุบันและอนาคตโรงเรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพที่ดี จำเป็นต้องสอนและฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership) ให้กับนักเรียนอย่างเป็นระบบด้วย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำกลุ่มคน (followers) แต่การจะจัดการสอนภาวะผู้นำได้นั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า การนำกลุ่มคนทีว่ำนนี้เกิดขึ้นได้จากอะไร การตัดสินใจว่าใครมีภาวะผู้นำได้จากอะไร ซึ่งโดยทั่วไปจะมีมุมมองที่ต่างกันอยู่สี่แนวคิด ได้แก่ ตำแหน่ง (position), ตัวบุคคล (person), ผลลัพธ์ (result), และกระบวนการ (process)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ขึ้นกับตำแหน่ง (leadership as position)

ในมุมมองนี้เชื่อว่าการที่คนใดจะแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหัวหน้างาน เป็นประธานกรรมการ เป็นต้น แนวคิดนี้ไม่ค่อยเหมาะกับการจัดการศึกษานัก เพราะหากมองว่าภาวะผู้นำเกิดจากการเข้าสู่ตำแหน่ง ดังนั้นในขณะที่นักศึกษายังไม่ได้มีตำแหน่งใดๆ ก็ไม่มีทางจะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำได้ และในทางปฏิบัติคนที่เข้าสู่ตำแหน่งที่มีหน้าที่นำผู้อื่นก็ไม่ได้แสดงทักษะที่ดีได้เสมอไป ในทางตรงข้ามคนที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานอาจแสดงความสามารถในการชักนำกลุ่มคนในที่ทำงานได้มากกว่าตัวหัวหน้าโดยตำแหน่งก็ได้

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ขึ้นกับตัวบุคคล (Leadership as a person)

ในมุมมองนี้เชื่อว่าการที่คนใดจะแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติในตัวคนนั้นบางอย่าง ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นสิ่งที่ติดตัวมา ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา วิธีการพูด น้ำเสียง การแสดงออกต่างๆ ที่ทำให้คนนั้นมีเสน่ห์ หรือมีบารมี เป็นที่น่าเคารพ น่าเลื่อมใส คนก็จะทำตาม คนที่มีบารมีเท่านั้นไปอยู่ที่ใดก็จะแสดงความเป็นผู้นำที่ต้อออกมา แนวคิดนี้ไม่ค่อยเหมาะสมกับการจัดการศึกษานัก ถึงแม้ว่าจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่อาจฝึกฝนหรือพัฒนาขึ้นได้ เช่น วิธีการพูด การแสดงสีหน้าท่าทาง แต่คุณลักษณะหลายอย่างเป็นลักษณะติดตัวที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ในทางปฏิบัติเราก็คพบว่าผู้นำที่ดีสามารถมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันได้มาก



ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ขึ้นกับผลลัพธ์ (Leadership as a result)

ในมุมมองนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำแสดงออกผ่านทางผลลัพธ์ ผู้ใดบริหารหน่วยงานแล้วมีผลประกอบการดี แสดงถึงผู้นั้นมีภาวะผู้นำที่ดี แนวคิดนี้ไม่ค่อยเหมาะกับการจัดการศึกษานัก เพราะในขณะที่ผู้เรียนอยู่ในหลักสูตร มักไม่สามารถแสดงทักษะหรือความสามารถใดๆ ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชัดเจนขององค์กรได้ ในทางปฏิบัติการวัดภาวะผู้นำจากผลลัพธ์ก็มีปัญหาในหลายด้าน เริ่มตั้งแต่ผลลัพธ์ของหน่วยงานหนึ่งๆ เป็นผลรวมของหลายปัจจัย ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม กฎหมาย รวมกระทั่งถึงผลลัพธ์ที่เกิดอาจเป็นผลจากการกระทำของผู้นำคนก่อนหน้าก็ได้ นอกจากนี้ผลลัพธ์ทางการเงินที่ได้อาจได้มาด้วยกระบวนการทำงานของผู้นำด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสมก็ได้ ในทางตรงข้ามการทำหน้าที่ผู้นำที่ดีในวันนี้ อาจไม่เห็นผลงานในช่วงเวลาขณะที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่เป็นการสร้างฐานที่นำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงและเห็นผลลัพธ์ที่ดีชัดเจนอีกสิบปีข้างหน้า ซึ่งตอนนั้นผู้นำก็เปลี่ยนเป็นคนอื่นแล้ว การดูกันที่ผลลัพธ์จึงเป็นสิ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่ไม่ตรงไปตรงมานัก

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ขึ้นกับกระบวนการ (Leadership as a process)

ในมุมมองนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำแสดงออกผ่านกระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นกับตำแหน่ง อยู่ในตำแหน่งใดก็สามารถแสดงทักษะของผู้นำออกมาได้ ทุกคนสามารถเรียนรู้กระบวนการที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้สามารถนำหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ มุมมองนี้เป็นมุมมองที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการศึกษา และเป็นมุมมองหลักที่จะใช้ในวารสารฉบับนี้ แพทย์และบุคลากรวิทยาศาสตร์สุขภาพทุกคนควรได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ต่อให้ขณะนี้อาจไม่ได้ไปนำองค์กรขนาดใหญ่ใดๆ แต่ภาวะผู้นำก็จะเป็นประโยชน์ในการทำงานได้เสมอ เช่นนำทีมงานในห้องผ่าตัดให้ดูแลผู้ป่วยได้ปลอดภัย นำทีมเภสัชกรในห้องยาสร้างกระบวนการจ่ายยาที่มีประสิทธิภาพ นำทีมนักกายภาพบำบัดพัฒนากระบวนการบริการที่สามารถบริการผู้ป่วยได้มากโดยบุคลากรเหนื่อยน้อยลง นำคนในครอบครัวให้มีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี



วารสาร SHEE journal ในฉบับนี้ทางทีมงานจึงนำเสนอเนื้อหาใน **theme: leadership training in health science schools** โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยสร้างความตระหนักรู้ในหมู่คณาจารย์ถึงความสำคัญของการสอนภาวะผู้นำ และสร้างความเข้าใจถึงแนวทางการสอนและการประเมินผู้เรียนในด้านภาวะผู้นำ โดยหวังว่าจะช่วยกระตุ้นให้อาจารย์ช่วยกันสอนภาวะผู้นำ และหาแนวทางส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เนื้อหาในวารสารฉบับนี้ครอบคลุมตั้งแต่แนวทางการสอนภาวะผู้นำในหลักสูตร เทคนิคการใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการวัดผลสัมฤทธิ์ของการอบรมภาวะผู้นำ รวมไปถึงจนถึงการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกิจกรรมนอกหลักสูตร (extracurricular activities) นอกจากนี้ทางทีมงานยังได้ไปสัมภาษณ์นักศึกษาแพทย์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการจัดการสอน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ในคอลัมน์ Students' voice และในคอลัมน์ Education movement ผมก็ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนภาวะผู้นำในบริบทของโรงเรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพไทย

นอกจากเนื้อหาที่น่าสนใจเกี่ยวกับ leadership training ที่นำเสนอในวารสารนี้แล้ว ทางทีมงานก็ยังจัดสรรเนื้อหาใน column ประจำที่นำเสนออีกหลายเรื่อง ได้แก่ การสัมภาษณ์ ศ.นพ.ทวิศักดิ์ แทนวันดี ผู้ได้รับรางวัลมหิดล สาขาความเป็นครูประจำปีการศึกษา 2565 ในคอลัมน์ เชิด-ชู ส่วนคอลัมน์ SHEE research ก็จะไปพูดถึง classroom research หรืองานวิจัยในห้องเรียน ซึ่งเป็นรูปแบบงานวิจัยที่น่าจะทำได้ไม่ยากนักสำหรับอาจารย์ทุกท่าน โดยอาศัยกระบวนการทำงานสอนในภาวะปกติที่อาจารย์ปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำ สำหรับคอลัมน์ SHEE sharing ฉบับนี้ก็จะเป็นการนำเสนอบทความวิจัยเรื่อง *“The Effects of Leadership Curricula With and Without Implicit Bias Training on Graduate Medical Education: A Multicenter Randomized Trial”* และที่ขาดไม่ได้เลยคือ Click&Go with technology ซึ่งในวารสารฉบับนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสื่อการเรียนรู้ด้วย Nearpod ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับการสร้าง Interactive VDO

ทางทีมงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาที่เราแนะนำเสนอในวารสารนี้จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับท่านผู้อ่านทุกท่าน สามารถนำเอาแนวทางต่างๆ ที่เราเสนอในวารสารไปใช้ในการทำงานเพื่อพัฒนาการสอนและประเมินภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพครับ และหากท่านใดมีข้อสงสัยประการใด หรือเมื่อลองไปปฏิบัติแล้วพบปัญหาประการใด สามารถติดต่อสอบถาม หรือนัดหมายเพื่อเข้ารับคำปรึกษาจากทีมคณาจารย์ของ SHEE ได้เสมอครับ ทางทีมงานของเรายินดีช่วยเหลือทุกท่าน เพื่อการพัฒนาการศึกษาเสมอครับ

