

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสถานศึกษากองทัพเรือ
2. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนในสังกัดกองทัพเรือ ได้แก่
  - 2.1 โรงเรียนนายเรือ
  - 2.2 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ กรมแพทย์ทหารเรือ
  - 2.3 โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ
3. แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดการศึกษาของสถานศึกษากองทัพเรือ

จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของสถานศึกษากองทัพเรือ (กรมกำลังพล, 2530) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพเฉพาะทางตามความต้องการของหน่วยงาน หรือ องค์กรที่ต้องการใช้งานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้สอน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะนั้น ๆ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่จัดการศึกษามีความรู้พร้อมอยู่แล้ว กองทัพเรือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความจำเป็นในการผลิตบุคลากรเฉพาะทางของหน่วยงานในการสนับสนุนภารกิจของกองทัพ ซึ่งการจัดการศึกษาของกองทัพเรือ นั้น จะมุ่งเน้นวิชาชีพทหารเรือเป็นหลัก รวมทั้งการปฏิบัติทางการใช้โดยการจัดให้มีการฝึกสถานการณ์ในภูมิประเทศ และฝึกใช้ยุทธโศปกรณ์จริง ประกอบการฝึกใช้การในทะเล และฝึกปฏิบัติทางภาคพื้น เช่น การฝึกปฏิบัติทางการใช้การในทะเล การฝึกภาคสนาม การฝึกปฏิบัติตามพรรคเหล่า การฝึกการจัดอาวุธ การฝึกลักษณะท่าทางทหาร และภาวะผู้นำ ตลอดจนเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีทหารเรือ และได้รับการประกันว่านักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจะได้รับการบรรจุให้เข้ารับราชการในตำแหน่งนายทหารประทวนชั้นจ่าของ

กองทัพเรือทูลเกล้าฯ ถวายพร้อมรับเงินเดือนตามอัตราที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

ภารกิจของสถานศึกษา กระทรวงกลาโหมกองทัพเรือเป็นหน่วยงานทางการทหาร หน่วยงานหนึ่ง มีภารกิจหลักในการรักษาความมั่นคงทางทะเล ในการดำเนินงานของกองทัพเรือ จัดระบบการบริหารเป็น 5 ส่วนราชการ ได้แก่ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนยุทธบริการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การผลิตบุคลากรเฉพาะทาง เพื่อสนับสนุนกองทัพ โดยการจัดการศึกษาเฉพาะทางของกองทัพเรือ ตามระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยการศึกษา พ.ศ.2540 ได้แบ่งสถานศึกษาในกองทัพเรือออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนการศึกษาที่หนึ่ง คือ สถานศึกษาซึ่งขึ้นอยู่ในบังคับบัญชาของสถาบันวิชาการทหารชั้นสูง โดยสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูงเป็นหน่วยควบคุมการศึกษา ประกอบด้วย วิทยาลัยการทัพเรือ โรงเรียนนายทหารอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน โรงเรียนนายทหารพรคนกดิน ส่วนการศึกษาที่สอง คือ สถานศึกษาที่ขึ้นอยู่ในบังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ โดยกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยควบคุมการศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนพันจ่า โรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงเรียนศูนย์ฝึกทหารใหม่ ศูนย์ภาษา ส่วนการศึกษาที่สาม คือ โรงเรียนนายเรือ โดยโรงเรียนนายเรือเป็นหน่วยควบคุมการศึกษา ส่วนการศึกษาที่สี่ คือ สถานศึกษาอาชีพเฉพาะอย่างสำหรับทหาร และสถานศึกษาอาชีพเฉพาะอย่างสำหรับพลเรือน โดยกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยควบคุมการศึกษาสถานศึกษาอาชีพเฉพาะอย่างสำหรับทหาร ได้แก่ โรงเรียนสรรพาวุธ โรงเรียนสื่อสาร โรงเรียนพยาบาล โรงเรียนพลาธิการ โรงเรียนขนส่งทหารเรือ โรงเรียนสารบรรณ โรงเรียนการเงิน โรงเรียนช่างเครื่องยนต์ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ โรงเรียนอุทกศาสตร์ โรงเรียนนาวิกโยธิน สถานศึกษาอาชีพเฉพาะอย่างสำหรับพลเรือน ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ โรงเรียนช่างกรรมอุทการเรือ โรงเรียนดุริยางค์ จากที่กล่าวมาเมื่อพิจารณาตามหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนของสถานศึกษากองทัพเรือตามระดับ การศึกษาและภารกิจจัดการศึกษาสรุปได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สถานศึกษาระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรกองทัพเรือ ได้แก่ สถานศึกษาซึ่งขึ้นอยู่ในบังคับบัญชาของสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ประกอบด้วย วิทยาลัยการทัพเรือ โรงเรียนนายทหารอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน โรงเรียนนายทหารพรคนกดิน

กลุ่มที่ 2 สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี ได้แก่ โรงเรียนนายเรือ และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ

กลุ่มที่ 3 สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญาตรี ได้แก่ โรงเรียนจ่าทหารเรือ 7 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาอาชีพเฉพาะอย่างสำหรับทหารที่รับผู้เข้าศึกษาจากชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หลักสูตรการศึกษา 2 ปี ประกอบด้วย โรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน

โรงเรียนการขนส่งทหารเรือ โรงเรียนพยาบาล โรงเรียนพลารธิการ โรงเรียนอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ โรงเรียนสื่อสาร

กลุ่มที่ 4 สถานศึกษาระดับการศึกษาอาชีวศึกษา ได้แก่ โรงเรียนดุริยางค์ทหารเรือ ซึ่งรับผู้สำเร็จการศึกษาจากชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนหลักสูตร 6 ปี โรงเรียนช่างกรรมอุตสาหกรรมเรือ รับผู้สำเร็จการศึกษาจากชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรียนหลักสูตร 3 ปี โรงเรียนศูนย์ฝึกทหารใหม่ ไม่จำกัดความรู้ โรงเรียนหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ข้าราชการชั้นประทวนกองทัพเรือ ได้แก่ โรงเรียนพันจ่า โรงเรียนสารบรรณ โรงเรียนการเงิน โรงเรียนช่างยนต์ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ โรงเรียนอุทกศาสตร์ ศูนย์ภาษา สถาบันการศึกษาของกองทัพเรือทั้งหมด มีหน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบสายการศึกษาประกอบด้วย 3 หน่วยงาน คือ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง โรงเรียนนายเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาสถานศึกษาที่ผลิตบุคลากร อันได้แก่ โรงเรียนที่ผลิตนายทหารชั้นสัญญาบัตร คือ โรงเรียนนายเรือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ และโรงเรียนที่ผลิตนายทหารชั้นประทวน คือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

คุณสมบัตินายทหารเรือไทย กรมกำลังพลกองทัพเรือ โดยความเห็นชอบของผู้บัญชาการทหารเรือให้ประกาศให้กำลังพลในกองทัพเรือทราบและถือปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัตินายทหารเรือไทยเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีความรู้ จะต้องขวนขวายหาความรู้และฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ รู้จักถ่ายทอดความรู้ รู้จักใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์
2. เป็นผู้นำทางทหาร มีลักษณะท่าทางองอาจสมเป็นทหารและมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีระเบียบวินัย มีความสำนึกในหน้าที่ กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจแน่วแน่ ไม่ท้อถอย มีความอดทนพากเพียร และกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความเป็นธรรมชาติ มีไหวพริบ
3. มีความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี
4. เป็นสุภาพบุรุษ มีความเมตตา กรุณา เสียสละ ไม่อิจฉาริษยา มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสุภาพอ่อนโยน รู้จักกาลเทศะ
5. มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประมาท คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกำลังพลที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาในความควบคุมของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ เพื่อให้กำลังพลที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารเรือ และสถานศึกษาในความควบคุมของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ เป็นกำลังพลที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกำลังพลที่สำเร็จการศึกษาไว้ดังนี้

5.1 เป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์ในอาชีพสาขาของตน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ มีความสำนึกในหน้าที่ มีความอดทน ยึดมั่นในระเบียบวินัย และแบบธรรมเนียมของทหาร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์

5.2 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ

5.3 เป็นสุภาพชน มีความเมตตา กรุณา เสียสละ สุภาพอ่อนโยน ประหยัด ยึดมั่นในระบบคุณธรรม จริยธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์

5.4 เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ และไม่ประมาท

## ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนในสังกัดกองทัพเรือ

ประวัติความเป็นมาโรงเรียนนายเรือ (สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนนายเรือ, 2548) ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดระเบียบการปกครองบ้านเมืองใหม่ตามแบบตะวันตก สำหรับกิจการทหารเรือนั้น โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมทหารเรือขึ้น ในระยะแรกที่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาวางรากฐานงานต่าง ๆ ก็ได้จ้างชาวต่างประเทศมาดำรงตำแหน่งสำคัญที่คนไทยยังทำงานไม่ได้ เช่น ตำแหน่งผู้บังคับการเรือ ผู้บัญชาการป้อมต่าง ๆ และครูอาจารย์

ทางด้านการศึกษาวิชาการทหารเรือขึ้น กรมทหารเรือได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับอบรมนายทหารชั้นประทวนขึ้นครั้งแรกที่บริเวณอู่หลวงใต้วัดระฆัง ตรงข้ามท่าราชวรดิฐ ต่อมาใน พ.ศ.2434 ได้ตั้งโรงเรียนนายสิบขึ้น

ใน พ.ศ.2436 (ร.ศ.112) หลังจากเกิดเหตุการณ์เรือรบฝรั่งเศสตีฝ่าล่องลำปากน้ำเจ้าพระยา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงมีพระราชดำริว่า การที่ต้องจ้างชาวต่างประเทศเป็นผู้บังคับการเรือและป้อมนั้น ไม่เป็นที่มั่นคงที่จะรักษาประเทศ จะต้องมีการศึกษาและฝึกหัดให้คนไทยทำหน้าที่แทนชาวต่างประเทศได้ ใน พ.ศ.นี้จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระเจ้าลูกยาเธอพระองค์เจ้าอภากาศเกียรติวงศ์ ไปศึกษาวิชาการทหารเรือ ณ ประเทศอังกฤษ

ใน พ.ศ.2440 ได้ตั้งโรงเรียนนายร้อยทหารเรือขึ้น แต่เปิดเรียนได้ 3 รุ่น จนถึงวันที่ 15 เมษายน พ.ศ.2441 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ได้จัดตั้งโรงเรียนนายเรือขึ้น โดยให้ใช้เรือพระที่นั่งมหาจักรี และร.ล.มูรธาพลิตสวัสดิ์ เป็นสถานที่เรียน ส่วน ร.ล.พาลีรังทวีป และ ร.ล.สุกรีพรองเมือง ใช้เป็นที่พักและฝึกนักเรียน มี นาวาโท ไชเดอรัลีน ชาวเดนมาร์ก เป็น

ผู้บังคับการ ร.ล.มูรธาวัสตีสวัสดิ์ และเป็นผู้บังคับการโรงเรียนด้วย สำหรับนักเรียนนั้น ได้คัดเลือกจากพลทหาร จำจำพวกนายท้ายเรือใหญ่ และนักเรียนจากโรงเรียนนายร้อยทหารเรือ เรียกชื่อ่านักเรียนนายเรือ ในครั้งแรกมีนักเรียน 12 นาย ในปีต่อมานักเรียนมีจำนวนมากขึ้น ต้องให้นักเรียนขึ้นมาพักที่ศาลาการเปรียญวัดวงษ์มุล แต่ด้วยเหตุที่สถานที่เล่าเรียนคับแคบ ใน พ.ศ.2443 จึงย้ายโรงเรียนขึ้นมายู่ที่นั่นทอทยาน ธนบุรี

เมื่อจำนวนนักเรียนทวีมากขึ้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระกรุณาพระราชทานพระราชวังเดิม กรุงธนบุรี ให้เป็นที่ตั้งโรงเรียนนายเรือ แต่ในระหว่างการก่อสร้างดัดแปลงพระราชวังเดิม โรงเรียนนายเรือได้ย้ายจากนั่นทอทยาน ไปอยู่ที่พระตำหนักสุนันทาลัย ปากคลองตลาดเป็นการชั่วคราว จนถึง พ.ศ.2446 จึงย้ายมาที่พระราชวังเดิม

วันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ.2449 (ร.ศ.125) พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จมาทรงเปิดโรงเรียนนายเรือ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชหัตถเลขาไว้ในสมุดเยี่ยมของโรงเรียนนายเรือ

การศึกษาในโรงเรียนนายเรือในช่วงเวลานั้น เป็นการศึกษาตามหลักสูตรใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงใน พ.ศ.2448 โดยมีนายพลเรือตรี พระเจ้าลูกยาเธอ กรมหมื่นชุมพรเขตอุดมศักดิ์ รองผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร นอกจากนั้นเสด็จในกรมฯ ยังได้ทรงอำนวยการศึกษาและเป็นพระอาจารย์ตั้งแต่ พ.ศ.2449 จนถึง พ.ศ.2454 ทำให้นักเรียนนายเรือที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานแทนนายทหารต่างประเทศได้เป็นอย่างดี นับแต่นั้นมาราชนาวีไทยก็ได้ดำเนินการโดยคนไทยตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวตราจนปัจจุบันนี้ โรงเรียนนายเรือจึงกำหนดปรัชญาของโรงเรียนนายเรือว่า “แหล่งผลิตนายทหารเรือ อันเป็นรากแก้วของกองทัพเรือ”

ประมาณกลางปี พ.ศ.2486 ซึ่งเป็นช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง จังหวัดพระนคร ได้ถูกโจมตีจากภัยทางอากาศอยู่บ่อยครั้ง จึงได้มีคำสั่งให้ย้ายโรงเรียนนายเรือจากพระราชวังเดิมไปอยู่ที่สัตหีบเป็นการชั่วคราว โดยมีการสร้างโรงเรียนนายเรือแห่งใหม่ขึ้นที่อ่าวเกล็ดแก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี แต่เมื่อนำนักเรียนกับนายทหารและครูอาจารย์ไปที่นั่น ก็ประสบปัญหาเนื่องจากสภาพโดยรอบโรงเรียนยังเป็นป่า มีไข้มาเลเรียระบาด ครูอาจารย์เดินทางมาสอนลำบาก นักเรียนก็เป็นไข้มาเลเรียขึ้นสมองกันหลายคนจนไม่สามารถเรียนหนังสือได้

ในที่สุด ปี พ.ศ.2495 โรงเรียนนายเรือจึงต้องย้ายจากเกล็ดแก้วมาอยู่ที่ป้อมเสื่อช่อนเลี้ยว จังหวัดสมุทรปราการ โดยแลกสถานที่กับโรงเรียนชุมพลทหารเรือ และได้ผลิตนายทหารหลักของกองทัพเรือมาจนถึงทุกวันนี้

โครงสร้างการบริหารราชการของโรงเรียนนายเรือ แบ่งการบริหารราชการออกเป็น กองบัญชาการ กรมนักเรียนนายเรือรักษาพระองค์ ฝ่ายศึกษา ฝ่ายบริการ กองสถิติและวิจัย และ

## โรงพยาบาลโรงเรียนนายเรือ

โรงเรียนนายเรือจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ของสภาการศึกษาวิชาทหาร หลักเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย และมาตรฐานการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรการศึกษาโรงเรียนนายเรือจึงเป็นหลักสูตรที่ต้องสอดคล้องตามข้อเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ของพระราชบัญญัติกำหนดวิถยฐานะผู้สำเร็จการศึกษาวิชาการทหาร และต้องได้รับอนุมัติจากสภาการศึกษาวิชาทหารกระทรวงกลาโหม โดยมีขั้นตอนการพิจารณาตั้งแต่ระดับโรงเรียนนายเรือระดับกองทัพเรือ และระดับกระทรวงกลาโหมตามลำดับ

ความมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาโรงเรียนนายเรือ

1. การศึกษาวิชาการชั้นอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี ให้นักเรียนนายเรือมีความรู้ด้านวิชาการตามมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยให้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีในทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามความต้องการของกองทัพเรือ

2. การศึกษาและฝึกปฏิบัติวิชาชีพทหารเรือ ให้นักเรียนนายเรือมีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ ด้านวิชาชีพทหารเรือขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่นายทหารสัญญาบัตรชั้นผู้น้อย มีพื้นฐานเพียงพอที่จะรับการศึกษเพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูงขึ้นไป มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำทหาร

3. การฝึกรอบรมคุณลักษณะผู้นำและคุณธรรมของนายทหาร

3.1 การกำกับดูแลความประพฤติและความเหมาะสมในการเป็นทหาร ให้นักเรียนนายเรือมีคุณสมบัตินายทหารสัญญาบัตรที่ดี พร้อมด้วยบุคลิกผู้นำ และคุณธรรมทหาร สามารถปฏิบัติหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา และปฏิบัติภารกิจตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การอบรมศีลธรรมและจริยธรรมให้นักเรียนนายเรือเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม มีความประพฤติ อุปนิสัย และจิตสำนึกรับผิดชอบ ยึดมั่นในหลักธรรมะ มีหลักศีลธรรมในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติราชการ

3.3 การฝึกและศึกษาวิชาพลศึกษา ให้นักเรียนนายเรือได้มีการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญาเพื่อเป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์สมลักษณะทหาร

ความสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือ นักเรียนนายเรือที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาโรงเรียนนายเรือ มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งยศเป็น ว่าที่เรือตรี บรรจุในตำแหน่งนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือ และได้รับปริญญาตรีตามสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ศึกษาในโรงเรียน

นายเรือตามพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาทหาร โดยผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ จะได้รับปริญญาบัตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (ในสาขาที่ศึกษา) หรือปริญญาบัตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (ในสาขาที่ศึกษา)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนนายเรือมีคุณลักษณะตามที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีความรู้สาขาวิชาการระดับปริญญาตรี ตามมาตรฐานอุดมศึกษาและมาตรฐานสภาการศึกษาวิชาทหาร ในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของกองทัพเรือ และสามารถใช้ความรู้ในการคิดวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ และแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ได้ ตลอดจนสามารถชี้แจงและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม

2. มีความรู้ความสามารถในการเรือและการเดินเรือ ตลอดจนมีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพทหารเรืออย่างเพียงพอ และพร้อมที่จะศึกษาต่อในวิชาชีพทหารเรือชั้นสูงตามพรรค-เหล่าต่าง ๆ ต่อไป

3. มีสุขภาพกายที่แข็งแรงและมีลักษณะทหารที่ดี สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้แก่ผู้อื่น และมีจิตใจที่มั่นคงเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบากทั้งปวง

4. มีความเป็นผู้นำทางทหาร มีความกล้าหาญ อดทน มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ สามารถบังคับบัญชาหน่วยของตนให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้

5. มีความมานะอดสาหัส มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ กรมแพทย์ทหารเรือ (วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ, 2547) ได้ก่อตั้งและเปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2511 โดยมีชื่อว่า “โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย” ได้รับอนุมัติจากกระทรวงกลาโหมให้เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2532 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตพยาบาลหญิง สำหรับให้บริการด้านสุขภาพแก่ข้าราชการ กองทัพเรือและครอบครัวตลอดจนประชาชนทั่วไป ทั้งในยามปกติ ยามฉุกเฉิน และยามสงคราม โดยได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

พ.ศ.2511-2520 เปิดทำการสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณวุฒิผู้เข้ารับการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารประทวน ชั้นยศพันจ่าโท

พ.ศ.2521 ปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย เทียบเท่าอนุปริญญา เปิดรับนักเรียนในปี พ.ศ.2522-2523 ระยะเวลาการศึกษา 3 ปี 6 เดือน คุณวุฒิผู้เข้ารับการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารสัญญาบัตร

### ชั้นยศเรือตรี

พ.ศ.2524 ได้ทำการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย เทียบเท่าอนุปริญญา เป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี ระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดทำการสอนในปี พ.ศ.2524 ถึง 2525 และได้ขออนุมัติให้นักเรียนพยาบาลในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย เทียบเท่าอนุปริญญา ในปี 2522-2523 ปรับเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศเรือตรี

พ.ศ.2526-2527 หยุดการผลิตพยาบาลในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี

พ.ศ.2528-2533 เปิดทำการสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี ระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศเรือตรี

พ.ศ.2534 ได้ทำการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (พ.ศ. 2524) เป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (พ.ศ.2534) ระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดทำการสอนในปี พ.ศ.2534 เมื่อสำเร็จการศึกษาได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศเรือตรี

ในวันที่ 26 พฤษภาคม 2536 สภามหาวิทยาลัยมหิดล มีมติอนุมัติให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ฯ เป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2537 ได้ทำการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ เทียบเท่าปริญญาตรี (พ.ศ.2534) เป็นหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พ.ศ.2537 ระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดทำการสอนในปี พ.ศ.2537-ปัจจุบัน ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2540-2545 ได้รับการแต่งตั้งเป็นนายทหารสัญญาบัตร ชั้นยศเรือตรี

พ.ศ.2546 ได้ทำการปรับปรุงหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต พ.ศ.2537 เป็นหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ.2546 ระยะเวลาการศึกษา 4 ปี คุณสมบัติผู้เข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เปิดทำการสอนในปี พ.ศ.2546-ปัจจุบัน

ปรัชญา/ปณิธาน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ฯ เป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพเรือ มีภารกิจในการผลิตพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้บริการสุขภาพแก่ทหาร และครอบครัว รวมทั้งประชาชนทั่วไปทั้งในภาวะปกติฉุกเฉินและสงคราม วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ ฯ เชื่อว่ามนุษย์เป็นบุคคลที่มีศักยภาพและสามารถพัฒนาได้ในทุกด้าน สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคคลให้เจริญงอกงาม คือ ความรอบรู้ด้านวิชาการ วิชาชีพและการส่งเสริมสนับสนุนที่ค้ำจุนสังคม วิชาชีพการพยาบาลมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคม มีหน้าที่ให้บริการด้านสุขภาพอย่างครอบคลุมทั้ง



ในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ มุ่งเน้นการใช้ศาสตร์ทางการแพทย์มาประยุกต์ใช้ในการดูแลบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสังคมแบบองค์รวม โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ปฏิบัติการพยาบาลด้วยความเสมอภาคและคำนึงถึงสิทธิของผู้ป่วย ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑ มุ่งมั่นที่จะผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ให้เป็นผู้ที่มีความเข้าใจมนุษย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ใฝ่รู้ เรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาองค์ความรู้ทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง มีคุณลักษณะทางทหารที่ดี มีความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและสังคม รวมทั้งสามารถดำรงชีวิตอย่างสง่างามและมีความสุข ซึ่งคำขวัญของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑ คือ “ศึกษาดี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม นำสุขภาพ”

วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑ จะเป็นองค์กรเรียนรู้ที่มุ่งผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล พัฒนาองค์ความรู้ทางการแพทย์ และเป็นแหล่งความรู้/เครือข่ายทางวิชาการด้านสุขภาพที่ทันสมัย

พันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑ จะเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาคำเนินการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศ สังคม และประเทศชาติ ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในสังคม มุ่งมั่นผลิตงานวิจัย/งานวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งการชำระศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑

1. ผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทางวิชาการและวิชาชีพการพยาบาลมีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณลักษณะทางทหาร
  2. สร้างผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล และชี้นำทิศทางการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
  3. ให้บริการวิชาการทางวิชาชีพการพยาบาล ทั้งในโรงพยาบาลและชุมชน
  4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- นโยบายของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ ๑

1. ด้านการศึกษา

1.1 พัฒนาหลักสูตรและระบบการบริหารหลักสูตร

1.2 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองในหอพัก (Living Learning

Center)

1.4 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการผลิตสื่อ/โสตทัศนูปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

## 2. ด้านการพัฒนานักเรียน

2.1 พัฒนาระบบงานกิจการนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

2.3 พัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมต่อการดำรงชีวิตของนักเรียนได้อย่างมีความสุข

## 3. ด้านการวิจัย

3.1 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการผลิตงานวิจัย ผลงานทางวิชาการและนวัตกรรมทางการพยาบาล

3.2 ส่งเสริมบรรยากาศทางการวิจัยและสนับสนุนให้มีกลไกเชิงระบบเพื่อให้มีการวิจัยมากขึ้น

3.3 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ และนวัตกรรมทางการพยาบาล

## 4. ด้านบริการวิชาการแก่สังคม

4.1 ส่งเสริม/สนับสนุนให้อาจารย์ดำเนินงานบริการวิชาการแก่บุคลากรในวิชาชีพ

4.2 ส่งเสริม/สนับสนุนให้อาจารย์ดำเนินงานบริการด้านสุขภาพแก่สังคม

4.3 ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการของสถาบัน

## 5. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

5.1 ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนตระหนักในคุณค่าและร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา รวมทั้งอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

## 6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

6.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การดำเนินการกิจของสถาบันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.2 ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ด้านการพัฒนาบุคลากร

7.1 ส่งเสริม/พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพตามมาตรฐานสากลเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบ

7.2 ส่งเสริม/พัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบ

## 8. ด้านงบประมาณและการเงิน

8.1 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณและการเงินของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

8.2 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการใช้งบประมาณและการเงินของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8.3 ส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการจัดรายได้ตามศักยภาพของสถาบัน

## 9. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

9.1 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

9.2 ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอย่างต่อเนื่อง

## 10. ด้านระบบบริหารและโครงสร้างองค์กร

10.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

10.2 พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบัน

10.3 ส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายด้านต่าง ๆ ของสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

**ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนหุมนพทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ (โรงเรียนหุมนพทหารเรือ, 2548)** สืบเนื่องมาจากกรณีพิพาทระหว่างไทยกับฝรั่งเศส เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ.2436 (ร.ศ.112) ประเทศไทยถูกกองเรือฝรั่งเศสรุกราน ทำให้ประเทศไทยต้องเสียดินแดนให้แก่ฝรั่งเศสเป็นจำนวนมาก ทางราชการจึงเป็นความจำเป็นในกิจการทหารเรือมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมนายทหารชั้นประทวนให้มีความรู้ความสามารถ และเป็นจำที่ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามเรือและกรมกองต่าง ๆ ได้ ดังนั้นในปี พ.ศ.2438 (ร.ศ.114) จึงตั้งโรงเรียนนายสิบทหารเรือขึ้น โดยคัดเลือกนักเรียนจากบุตรหลานข้าราชการทหารเรือ มีความประพฤติดีเข้าเป็นนักเรียน และใช้ศาลาการเปรียญของวัดวงษ์มุลเป็นสถานที่เรียน

ต่อมาหลังจากได้มีพระราชบัญญัติลักษณะเกณฑ์ทหาร ร.ศ.124 กำหนดขึ้น ทหารที่เกณฑ์ใหม่ต้องระดมมาประจำกรมกองทันที โดยให้ฝึกหัดตามเรือหลวงและกรมกองที่ส่งทหารนั้น ๆ ไปประจำ เมื่อ พ.ศ.2449 กระทรวงทหารเรือจึงได้ตั้งกรมทหารเรือชายทะเลขึ้น โดยมีโรงเรียนพลทหารเรือ 6 แห่ง และคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถสมควรศึกษาวิชาจำส่งเข้าเรียนพร้อมกับผู้ที่อาสาสมัครเป็นพลอาสาสมัครสำรองด้วย

ต่อมากระทรวงทหารเรือดำริที่จะให้จำและพลทหารได้มีการศึกษาที่สูงขึ้นตามสมัย จึงยุบโรงเรียนนายสิบทหารเรือขึ้นเสีย แล้วตั้งโรงเรียนจำขึ้นแทน ประกอบด้วย โรงเรียนอาวุธ

(ภายหลังต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนจ่า” ใน พ.ศ.2453 หรือ ร.ศ.129 เนื่องจากได้มีการเพิ่มวิชาเดินเรือเข้าในวิชาที่มีประจำ) โรงเรียนจ่าตอร์ปิโด โรงเรียนจ่าช่างกล โรงเรียนพลทหารเรือกรุงเทพฯ (แต่เดิมชื่อ โรงเรียนพลอาสาสมัครทหารเรือกรุงเทพฯ) โรงเรียนพลทหารช่าง และโรงเรียนพันจ่าทหารเรือ

ครั้นต่อมาเมื่อวันที่ 16 เมษายน พ.ศ.2460 กระทรวงทหารเรือมีคำสั่งที่ 42/00657 ให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนจ่าและโรงเรียนพันจ่าทหารเรือ เป็น “โรงเรียนพันจ่าและจ่าทหารเรือ” ต่อมาเมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ.2461 กระทรวงทหารเรือได้ออกข้อบังคับทหาร ว่าด้วยการศึกษาและสถานที่ศึกษาใหม่ โดยรับพลทหารเกณฑ์ใหม่เข้าเรียน และได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นตามสถานที่ต่าง ๆ คือ

1. กองโรงเรียนพลทหารเรือตามจังหวัดชายทะเล 6 แห่ง ขึ้นตรงกับกรมทหารเรือชายทะเล ได้แก่ กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 1 (สมุทรสงคราม) กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 2 (สมุทรสาคร) กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 3 (พระประแดง) กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 4 (สมุทรปราการ) กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 5 (บางพระ จังหวัดชลบุรี) กองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 6 (บ้านแพ้ว จังหวัดระยอง)

2. โรงเรียนจ่าทหารเรือ (ตั้งอยู่ที่ป้อมเสื่อชอนเล็บ) ขึ้นตรงกับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

3. โรงเรียนจ่าปืน ขึ้นตรงกับกรมสรรพาวุธทหารเรือ

4. โรงเรียนจ่าตอร์ปิโดและทุ่นระเบิด ขึ้นตรงกับกรมสรรพาวุธทหารเรือ

5. โรงเรียนจ่าประดาน้ำ ขึ้นตรงกับกรมสรรพาวุธทหารเรือ

6. โรงเรียนจ่ากลจักร ขึ้นตรงกับกรมยุทธโยธาทหารเรือ

7. โรงเรียนจ่าอาณัติสัญญาณ ขึ้นตรงกับกรมเสนาธิการทหารเรือ

ทหารเกณฑ์ที่ส่งไปศึกษาตามโรงเรียนจ่าต่าง ๆ ต่อไปให้เรียกว่า “นักเรียนจ่า” และนักเรียนจ่าผู้สอบไล่ได้รับประกาศนียบัตรให้เรียกว่า “จ่าสำรอง” และต่อมากระทรวงทหารเรือได้รวมโรงเรียนจ่าเหล่าต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงกับกรมสรรพาวุธทหารเรือเข้าด้วยกันแล้วเรียกว่า “โรงเรียนจ่าอาวุธ”

ต่อมาได้มีการโอนและเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจ่าทหารเรือและโรงเรียนจ่าอาวุธเป็นการใหญ่ เพื่อให้กิจการของโรงเรียนจ่าทหารเรือได้เจริญก้าวหน้าต่อไป กล่าวคือเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ.2464 กระทรวงทหารเรือมีคำสั่งที่ 309/06746 ให้เปลี่ยนแปลงระเบียบการปกครองและการบังคับบัญชาใหม่ โดยโอนกองโรงเรียนจ่าทหารเรือจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือและโอนกองโรงเรียนพลทหารเรือกรุงเทพฯจากกรมชุมพลทหารเรือ ไปขึ้นตรงกับกรมทหารเรือชายทะเล ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2464 เป็นต้นไป และเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2465 กระทรวงทหารเรือมีคำสั่งที่ 354/12484 ให้เปลี่ยนชื่อกองโรงเรียนพลทหารเรือกรุงเทพฯ เป็น

“กองสำรองทัพเรือ” และต่อมาได้ยกเลิกกองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 2 และกองโรงเรียนพลทหารเรือที่ 6 เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2465 จะเห็นได้ว่าการล้มเลิกกองโรงเรียนพลทหารเรือต่าง ๆ เป็นลำดับมา และได้ส่งพลทหารเหล่านั้นมาฝึกหัดศึกษาที่กรมชุมพลทหารเรือ โอนโรงเรียนจำอาวุธ (นอกจากนักเรียนจำแผนกประดาน้ำ) ไปรวมเป็นโรงเรียนจำทหารเรือในสังกัดกรมทหารเรือชายทะเล ตั้งแต่วันที่ 14 เมษายน พ.ศ.2466 เป็นต้นไป ต่อมาในวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ.2466 กระทรวงทหารเรือมีคำสั่งที่ 398/08443 ให้เลิกกรมทหารเรือชายทะเล และย้ายกองที่สังกัดอยู่ในกรมทหารเรือชายทะเล ไปสังกัดกรมชุมพลทหารเรือ

ต่อมาเมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ.2469 มีคำสั่งที่ 539/21082 ยุบเลิกกองสำรองทัพเรือ กองโรงเรียนพลทหารประจำเรือ และตั้ง “กองโรงเรียนจำสำรอง” ขึ้นแทนที่กองโรงเรียนพลทหารประจำเรือ ซึ่งถือว่าเป็นการรวมโรงเรียนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นโรงเรียนเดียว และเมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2472 ได้มีคำสั่งที่ 38/02158 ให้เปลี่ยนชื่อจาก “กองโรงเรียนจำสำรอง” มาเป็น “กองโรงเรียนชุมพลทหารเรือ” ด้วยเห็นว่าตามที่กองโรงเรียนจำสำรองนั้น มีหน้าที่ทำการอบรมสั่งสอนทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ไม่เฉพาะแต่นักเรียนจำสำรองอย่างเดียว ยังทำการอบรมสั่งสอนทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรทั่วไปในราชนาวีด้วย จึงเห็นว่าการที่กองนี้ มีชื่อว่ากองโรงเรียนจำสำรองนั้น ยังไม่เหมาะสมกับชื่อตามหน้าที่ โรงเรียนชุมพลทหารเรือจึงได้กำเนิดขึ้นตั้งแต่วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2472 เป็นต้นมา และถือว่าเป็นวันก่อตั้งโรงเรียนแห่งนี้อย่างเป็นทางการ

ประวัติของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ (ชื่อเดิมคือกองโรงเรียนจำสำรอง) ถือกำเนิดตั้งแต่วันที่ 29 เมษายน พ.ศ.2472 โดยตั้งอยู่ที่ป้อมเสื่อช่อนเล็บ จ.สมุทรปราการ มีผู้บังคับการโรงเรียนท่านแรก คือ นาวาโทหลวงสวัสดิ์นาวาวิค ต่อมากองทัพเรือได้มีคำสั่งที่ 20/95 ให้ย้ายสับเปลี่ยนกองโรงเรียนชุมพลทหารเรือจากสมุทรปราการ มาตั้งที่โรงเรียนนายเรือเกล็ดแก้ว อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี และให้ย้ายโรงเรียนนายเรือ ไปตั้งที่กองโรงเรียนชุมพลทหารเรือ จ.สมุทรปราการ แทน ในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ.2495 (ร.ศ. 171) สถานที่เกล็ดแก้วจึงเป็นที่ตั้งของโรงเรียนชุมพลทหารเรือตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา และขึ้นตรงอยู่ในความบังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ นับถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2549) โรงเรียนชุมพลทหารเรือมีอายุยืนนานถึง 77 ปี

ภารกิจของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ ฯ จะดำเนินการฝึกหัดศึกษาและอบรมนักเรียนจำ ให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการทหารเรือ และวิชาการอื่น ๆ เพื่อเป็นนายทหารประทวนชั้นจำ โดยมีผู้บังคับการโรงเรียนชุมพลทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การจัดส่วนราชการ โรงเรียนชุมพลทหารเรือเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหารเรือ (ยศ.ทร.) มีหน่วยขึ้นตรง คือ กองบังคับการ กองนักเรียน กองการศึกษา กองบริการ แผนกแพทย์ และร้อย รปภ.ที่ 6 เป็นหน่วยขึ้นสมทบ

การปกครอง ตามสายการบังคับบัญชา โดยแต่ละกองมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. กองบังคับการ มีหน้าที่ควบคุมและอำนวยความสะดวกในกิจการของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ รวมทั้งดำเนินการในเรื่องการธุรการ การสารบรรณ และการรักษาความปลอดภัย การกำลังพล การกฎหมาย การเงิน การงบประมาณ การสื่อสาร ตลอดจนการสถิติและการประเมินผล มี รอง ผบ.รร.ชุมพล ฯ ยศ.ทร. ปฏิบัติหน้าที่ เสธ.รร.ชุมพล ฯ ยศ.ทร. เป็นผู้บังคับบัญชา

2. กองนักเรียน มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา อบรมปลูกฝังนิสัย อุปลินัย เพื่อให้ นักเรียนจำมีวินัย มีความประพฤติดี ตลอดจนมีลักษณะท่าทางเป็นทหาร และมีความรู้เกี่ยวกับ ขนบธรรมเนียมและประเพณีทหารเรือ มี ดร.กนร. เป็นผู้บังคับบัญชา

3. กองการศึกษา มีหน้าที่ในการฝึกหัดศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรที่กองทัพเรือ กำหนด และอบรมนักเรียนจำ รวมทั้งเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาการฝึกหัดศึกษา มี หก.กศษ. เป็นผู้บังคับบัญชา

4. กองบริการ มีหน้าที่สนับสนุนส่งกำลังบำรุง การพลธิการ การขนส่ง การยุทธโยธา ให้การศึกษาวิชาช่างกลภาคปฏิบัติแก่นักเรียนจำ ตลอดจนการสวัสดิการ มี ตก.กบก. เป็นผู้บังคับบัญชา

5. แผนกแพทย์ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการแพทย์ ตรวจ วินิจฉัย และการ รักษาพยาบาลให้กับนักเรียนจำ ทหารกองประจำการ ลูกจ้าง และครอบครัว รวมทั้งดำเนินการใน ด้านการสุขาภิบาลและอนามัย มี หน.แผนกแพทย์ เป็นผู้บังคับบัญชา

6. ร้อย รปภ.ที่ 6 (หน่วยขึ้นสมทบ) เป็นกองร้อยรักษาความปลอดภัยที่แยกตัวมาจาก กองร้อยรักษาความปลอดภัย ฐานทัพเรือสัตหีบ มาขึ้นสมทบโรงเรียนชุมพลทหารเรือ มีหน้าที่ใน ด้านการรักษาความปลอดภัยสถานที่โรงเรียนชุมพลทหารเรือ และศูนย์ฝึกทหารใหม่ (เฉพาะจุด รักษาการณ์) โดยมีการจัดกำลังออกเป็น 3 หมวด และมี ผบ.ร้อย รปภ.ที่ 6 เป็นผู้บังคับบัญชา การจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ โรงเรียนชุมพลทหารเรือดำเนินการตาม ระบบและหลักสูตรการศึกษา ที่กรมยุทธศึกษาทหารเรือเห็นชอบ ใช้เวลาศึกษาอบรมทั้งสิ้น 2 ปี นักเรียนจำที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ จะได้รับประกาศนียบัตร กรมยุทธศึกษาทหารเรือ และได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งนายทหารประทวนของ กองทัพเรือ รับเงินเดือนตามข้อบังคับกระทรวงกลาโหม

การรับสมัคร รับบุคคลพลเรือน อายุระหว่าง 17-20 ปี ที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนปลาย ของกระทรวงศึกษาธิการ หรือเทียบเท่า มีคุณสมบัติตามระบุ ในข้อบังคับ กระทรวงกลาโหม

สาขาวิชาที่ทำการสอนสำหรับ นรจ.ทุกพรรค-เหล่า

1. พรรคนาวิน เหล่าทหารสามัญ
2. พรรคนาวิน เหล่าทหารการปืน (รวม ดร.รณ.) และเหล่าทหารสรรพาวุธ

3. พรรคนาวิน เหล่าทหารการบิน (สอ.รฝ.)
4. พรรคนาวิน เหล่าทหารสารวัตร
5. พรรคนาวิน เหล่าทหารขนส่ง (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
6. พรรคนาวิน เหล่าทหารสัญญาบัตร ทักษณสัญญาบัตร (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
7. พรรคนาวิน เหล่าทหารสัญญาบัตร วิทยุ เรดาร์ โซนาร์ (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
8. พรรคกบิน (รวม ตร.รน.)
9. พรรคกบิน เหล่าทหารเครื่องกล สาขาช่างเครื่องบิน
10. พรรคพิเศษ เหล่าทหารพลาธิการ (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
11. พรรคพิเศษ เหล่าทหารการเงิน
12. พรรคพิเศษ เหล่าทหารช่างยุทธโยธา-อิเล็กทรอนิกส์ (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
13. พรรคพิเศษ เหล่าทหารช่างยุทธโยธา-ไฟฟ้า (เฉพาะชั้นปีที่ 1)
14. พรรคนาวิกโยธิน (เฉพาะชั้นปีที่ 1)

วิธีการสอน มีวิธีการสอนหลายวิธีตามความเหมาะสม ได้แก่ การบรรยาย การปฏิบัติ การสาธิต การทดลอง การสัมมนาหรืออภิปราย การมอบงานให้ค้นคว้าและรายงานผล การสอนโดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์

#### ความมุ่งหมายของหลักสูตร

1. การศึกษาวิชาวิทยาการ มุ่งให้นักเรียนจำมีความรู้เพียงพอที่จะศึกษาต่อและปฏิบัติงานกับเสริมสร้างให้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นนายทหารชั้นประทวนของกองทัพเรือ ประกอบด้วยหมวดวิชาหลัก หมวดวิชาสัมพันธ์กับวิชาหลัก และหมวดวิชาพื้นฐานทั่วไป

2. การฝึกรวมวิชาทหาร และความเป็นผู้นำ มุ่งให้นักเรียนจำมีความรู้และประสบการณ์ในด้านการทหารเรือขั้นพื้นฐาน สร้างเสริมความสำนึกในความรับผิดชอบหน้าที่ เกียรติวินัย รักประเทศชาติ และมีบุคลิกลักษณะเหมาะสม ที่จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและผู้นำทหาร โดยฝึกรวมวิชาทหารทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นอกเหนือไปจากการศึกษาวิชาวิทยาการ และการฝึกภาคปฏิบัติในทะเลประจำปีด้วย นอกจากนี้ยังมีการจัดให้นักเรียนจำปกครองบังคับบัญชากันเองตามลำดับอาวุโส โดยมีนายทหารบังคับบัญชากำกับดูแล และให้คำแนะนำ

3. การฝึกรวมพลศึกษาและการกีฬา มุ่งให้นักเรียนจำมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีความทรหดอดทน มีความว่องไว และมีไหวพริบปฏิภาณ ในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งให้รู้จักคุณค่าของกีฬา รู้วิธีบริหารร่างกายที่ถูกต้องตามวิธีการ รู้จักเล่นกีฬาตามกฎและกติกา และมีน้ำใจนักกีฬา โดยจัดให้มีการฝึกรวมพลศึกษา ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการเลือกเล่นกีฬาตามความสมัครใจ และส่งเสริมให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบัน ซึ่งจะมีผลเสริมสร้างให้นักเรียนจำเป็นนักกีฬาที่ดี และเป็นทหารเรือที่มีลักษณะสมชายชาติทหารยิ่งขึ้น

4. การอบรมด้านจริยศึกษา มุ่งอบรมจิตใจ ความประพฤติ และอุปนิสัยของนักเรียนจำ ให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมอันดีงาม รู้จักประพฤติปฏิบัติตนในการเป็นผู้ได้บังคับบัญชา และรู้จักวางตนให้ถูกต้อง เมื่อทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา มีหลักศีลธรรมในการประพฤติ นอกเหนือไปจากการปฏิบัติตามกรอบของวินัยทหาร และยึดมั่นในเกียรติศักดิ์ของตนเองและหมู่คณะ จึงได้จัดให้มีการฟังพระธรรมเทศนา ฟังบรรยายธรรม และการอบรมจากผู้บังคับบัญชา

5. การฝึกอบรมด้านกิจกรรมพิเศษ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนจำ ได้แสดงความสามารถพิเศษ ซึ่งมีอยู่แล้วในตัวให้ปรากฏเด่นชัดยิ่งขึ้น เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อทางราชการและสังคม นอกจากนั้นยังต้องฝึกอบรม ให้นักเรียนจำรู้จักวางตนและประพฤติตน ให้ถูกต้องเหมาะสมในการเข้าสังคมอีกด้วย จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ดังนี้ คือ การฝึกดนตรี การฝึกพูด การอบรมนักเรียนด้วยกันเอง การอบรมในการเข้าสังคม การปฏิบัติตนในพิธีต่างๆ การส่งเสริมความรู้ภาษาต่างประเทศ

ปรัชญาโรงเรียนชุมพลทหารเรือ ด้วยโรงเรียนชุมพลทหารเรือได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยกระดับการศึกษาของนักเรียนจำให้ได้มาตรฐาน จึงมีแนวคิดในการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ให้มีทัศนคติเป็นหนึ่งเดียว สามารถตอบสนองต่อวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อนำไปสู่การบรรลุภารกิจของหน่วยในการผลิตนายทหารประทวนชั้นจำให้มีคุณภาพ เป็นบุคคลที่มีคุณค่าของสังคม จึงประกาศปรัชญาโรงเรียนชุมพลทหารเรือ ไว้ดังนี้ “สร้างจิตวิญญาณ ความเป็นทหารอาชีพแก่นักเรียนจำ”

วัตถุประสงค์ของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามความมุ่งหมาย สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียน และผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ให้เพียงพอพร้อมด้วย ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือและประเทศชาติในอนาคต จึงประกาศวัตถุประสงค์โรงเรียนชุมพลทหารเรือ ไว้ดังนี้ “เพื่อผลิตนายทหารประทวนชั้นจำ ให้มีความรู้พื้นฐาน ตามสาขาวิชาชีพ และมีจิตสำนึกความเป็นทหารอาชีพที่มีคุณธรรม”

วิสัยทัศน์โรงเรียนชุมพลทหารเรือ ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ และความสำคัญของการศึกษา จึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีจิตสำนึกในการเป็นทหารอาชีพอย่างสมบูรณ์ เป็นบุคคลที่มีคุณค่าของสังคม จึงจัดเตรียมความพร้อมทั้งทางการศึกษา วิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา สิ่งอำนวยความสะดวก งานสวัสดิการ และการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีทิศทางการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ชัดเจน จึงกำหนดควิสัยทัศน์ไว้ดังนี้



“โรงเรียนชุมพลทหารเรือ จะเป็นสถาบันที่ผลิตนายทหารประทวนชั้นจ่า ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพทหารเรือ”

นโยบายการบริหารงาน รร.ชุมพล ฯ ยศ.ทร. เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มาใช้ในการบริหารงานของ รร.ชุมพล ฯ ยศ.ทร. ให้มีประสิทธิภาพ จึงพิจารณาให้มีการพัฒนาระบบการศึกษา การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อม การสวัสดิการ และการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานใน ทร. หน่วยงานภายนอก และสังคม ว่าเป็นแหล่งผลิตนายทหารชั้นประทวนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน จึงกำหนดนโยบายการบริหารงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ไว้ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมด้านองค์บุคคล องค์ความรู้ และองค์วัตถุ ให้สามารถเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
2. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ การยกย่องให้เกียรติและระบบอาวุโส
3. เร่งรัดพัฒนามาตรฐานการศึกษา โดยนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้
4. เร่งรัดให้มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ให้มีความทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี อีกทั้งสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานรับบรรจุ
5. สนับสนุนให้ครู/ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ในสาขาอาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและมีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ
6. เร่งรัดกิจกรรม 5 ส ให้เป็นรูปธรรม
7. ส่งเสริมกิจกรรมด้านศิลปะคนตรี วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และการกีฬา
8. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนางานด้านการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
9. พัฒนาสื่อให้ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ
10. พัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้มีความเหมาะสมปลอดภัย
11. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า
12. สนับสนุนด้านสวัสดิการอย่างเหมาะสม
13. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมป้องกันและต่อต้านยาเสพติด
14. จัดโครงการ กิจกรรม ชมรม ส่งเสริมงานประชาสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน
15. ส่งเสริมให้มีการศึกษานอกเวลา และการให้ความรู้จากวิทยากรภายนอก
16. สนับสนุนกิจกรรมการทัศนศึกษา และฝึกงานนอกหน่วย

## แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างต้องประสบปัญหาต่าง ๆ นานัปการจากปัจจัยภายในและภายนอก จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อแก้ปัญหาให้ระบบการบริหารใหม่มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexibility) เน้นคุณภาพ (Quality) และที่สำคัญที่สุดเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จากแนวคิดดังกล่าวจึงมีผู้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

เซนเก้ (Senge, 1990, p. 3 อ้างอิงใน วีระวัฒน์ ปันนิตานัย, 2542) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริง และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ดี เจียส (De Geus, 1997 อ้างอิงใน วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่มีต่อองค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลายความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่ได้เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

ไดน็อกซ์ (Dinox, 1996 อ้างอิงใน วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) ให้ความหมายว่า เป็นการจูงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร

วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins & Marsick, 1993) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่มีการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัต โดยอาศัยการจัดการและการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือ ไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ (2542, หน้า 11) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เทียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเยี่ยม ไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิด

บรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภคสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มพูนผลกำไร

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานนำปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

พสุ เดชะรินทร์ (2541, หน้า 23-46 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ, 2546) กล่าวว่า องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ คือ บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์การที่บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ และเป็นที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทุกคนในการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขัน ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการเรียนรู้จึงควรอยู่ในทุก ๆ ที่ขององค์การ รวมถึงอยู่ในทุก ๆ กระบวนงาน ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ

#### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง คือ (แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และ ณรงค์ คาวเจริญ, 2548, หน้า 90-91)

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณาแข่งขัน เพื่อแย่งชิงลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตาม แต่ใน

ท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ เป็นฐานรองรับ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ดังนั้น การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่าง ๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป

หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน หากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยี ไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาลึกซึ้งถึงระดับโมเลกุล และอะตอม ซึ่งมีขนาด 1 ในพันล้านส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมสาขาหุ่นยนต์ และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า นาโนเทคโนโลยี และด้วยความเฉลียวฉลาดของมนุษย์นี้จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้นในอนาคต เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิตเครื่องมือขนาดจิ๋วที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดจิ๋ว เส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5-3 ไมครอน ในการปกป้องร่างกายจากเชื้อโรค ซ่อมแซมผนังเซลล์ หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด นอกจากนี้ยังมีการประดิษฐ์เรือดำน้ำขนาดจิ๋วที่สามารถขับเคลื่อนได้เองในกระแสเลือด เพื่อเข้าทำลายเชื้อโรคหรือเซลล์มะเร็งในร่างกาย โดยไม่ต้องมีการผ่าตัดเสี่ยงอันตรายอีกต่อไป บทบาทของนาโนเทคโนโลยี อาจไปไกลถึงการสร้างเครื่องมือทำนายโรคที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่ง ก่อนที่อาการของโรคจะแสดงขึ้นได้ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทางพันธุกรรม เครื่องมือที่กล่าวถึงก็คือ DNA Chip นั่นเอง (ศิริศักดิ์ เทพาคำ, 2545)

ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่กล่าวมานี้ เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์กรที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผลผลิตและการบริหาร ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างแตกต่างของผลผลิตและการบริหารเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถงูงลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างของการผลิตและการบริหารดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายาม

แสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้ จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ ย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้นหน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานของหน่วยงานหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่เป็นทีมหรือองค์กรขาดวิสัยทัศน์ ขาดภาพอนาคตที่เป็นจุดมุ่งหวังในการพัฒนา อันเป็นผลนำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพขององค์กรนั้น สาเหตุที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรไม่ได้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช (2541, หน้า 25) กล่าวว่า เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงใน 3 ระดับ คือ การพัฒนาระดับชุมชนประเทศ เป็นการพัฒนาองค์การความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน หรือ Intelligence Club เป็นสติปัญญาให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

2. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค

3. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือ สามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน จะทำให้ประเทศก้าวหน้า ไปสู่เวทีที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการและทุน

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 7 อ้างถึงใน Marquardt, 1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้ที่เร็วกว่าและดีกว่าคู่แข่ง ช่วยทำให้เวลาที่ต้องสูญเสียมีน้อยลงและกระตุ้นให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จเร็วขึ้น และว่าการเรียนรู้จะยังมีความจำเป็นมากขึ้นและไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน การเรียนรู้จะทำให้คนสามารถช่วยตัวเองได้ การเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจที่ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์การสำคัญในการที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในทุกระดับ และทุก ๆ ด้านเพื่อให้มีความพร้อมในการแข่งขันระดับโลก

#### แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่ได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะแรกจะใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เนื่องจากงานเขียนค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก Argyris ได้แสดงความวิตกกังวลว่า หากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวนิยมหนึ่ง (Fad) คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT ได้เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning โดยให้แนวคิด LO เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่คืบหน้าเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ และได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

- 1) บุคคลที่รอบรู้
- 2) วิสัยทัศน์ร่วม
- 3) แบบแผนความคิด
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม
- 5) ความคิดเชิงระบบ

จะเห็นว่าแนวคิด 5 ประการของ Senge เริ่มจากตัวของบุคคลและให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองโดยเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลเป็นผู้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางการ

ทำงานใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีมุมมองที่กว้างขึ้น และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีมุมมองในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากจุดเล็ก ๆ คือ ที่ตัวบุคลากร แล้วจึงขยายไปทั่วทั้งองค์การ

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ได้ให้แนวคิดว่า องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเพิ่มอำนาจบุคลากร 4) การจัดการความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นนั้น มีความสัมพันธ์กัน โดยต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p. 21)

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

#### ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development หรือ ASTD) ได้ให้กรอบเป็นแนวทางการประเมินการเป็นองค์การ

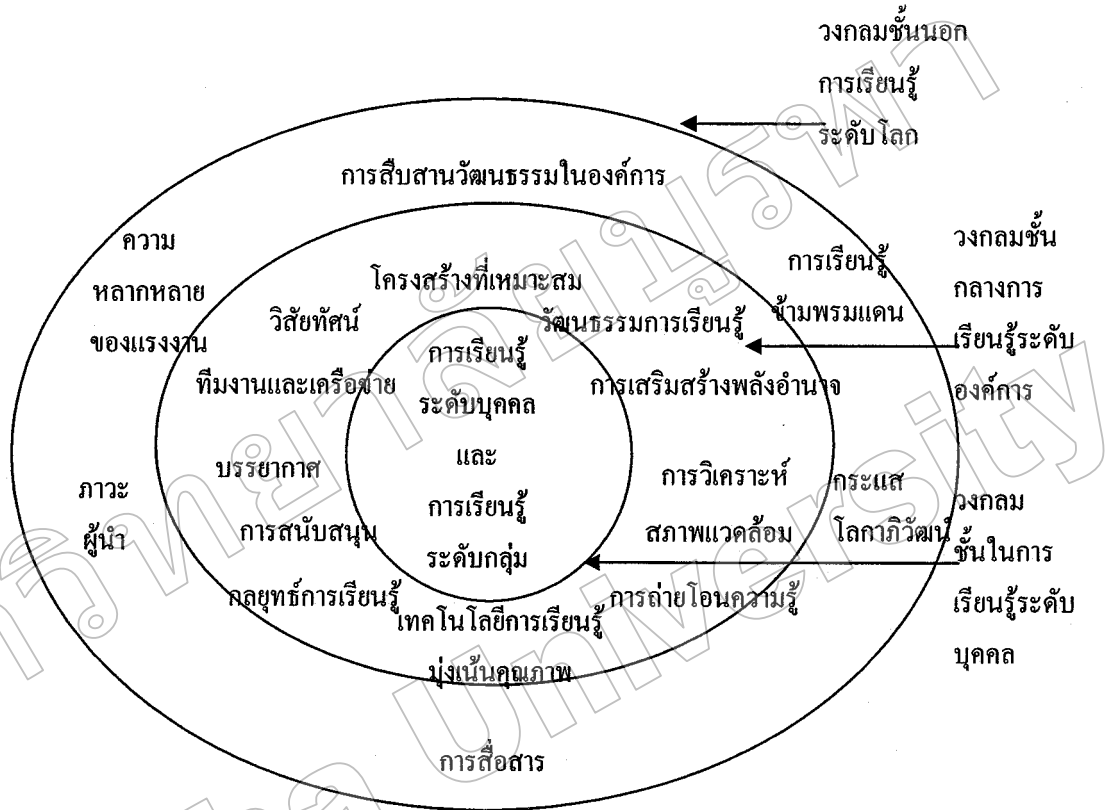
แห่งการเรียนรู้ว่า ควรพิจารณาแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ นั้น ๆ ว่าสนองระดับกลุ่มบุคคล องค์การมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังควรพิจารณาว่า ปัจจัยต่าง ๆ ในระบบขององค์การเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เช่น วัฒนธรรม กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ และการบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้างการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994 อ้างอิงจาก วีรุช มาฆะศิริรานนท์, 2542) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัว
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีการตระหนักรู้ตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ
3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ จากส่วนอื่นและฝ่ายอื่น
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
7. มุ่งเน้นคุณภาพ คือ องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
8. กลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์การเรียนรู้ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ควบคู่ไปกับการทำงาน
9. บรรยากาศที่สนับสนุน คือ มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล
10. การทำงาน เป็นทีมและแบบเครือข่าย คือ การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย
11. วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากการวิจัยของ มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994) พบว่า การจะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกได้นั้น จะมีลักษณะตามแผนภูมิที่ 1 คือ มีวงกลม 3 วง



ซ้อนกันวงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Grouping Learning) วงกลมชั้นกลางสำหรับองค์การที่ต้องการ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุดเมื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ตามแผนภูมิดังนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบจำลองการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt & Reynold, 1994)

จากองค์ประกอบทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994, p. 23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยงที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์การ
10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. ดำเนินถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การ โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

เซนเก้ (Senge, 1990, p. 68) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วยวินัย 5 ประการ คือ

#### ด้านที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความหมายของความรอบรู้แห่งตน ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การฝึกฝนอบรมตน ด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ (Senge, 1990, p. 139) และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวตนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่าง

ต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง

ความสำคัญของความรู้แห่งตน การเรียนรู้แต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนแต่ละองค์การวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

องค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น บุคลากรขององค์การต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวันตลอดเวลา และตลอดชีวิต

บุคคลที่รอบรู้ เป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

หลักการสำคัญของความรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (Concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเอง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น

#### 4 ประการในการเปลี่ยนเจตคติ

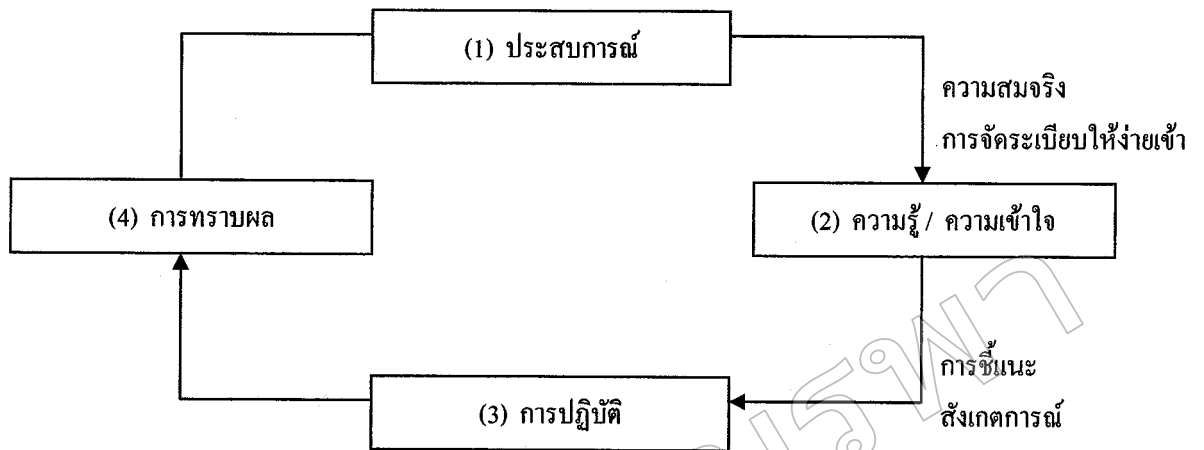
4.1 ให้ประสบการณ์ด้วยตนเอง หรือตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ชื่อเสียง มีคุณวุฒิ และประสบการณ์)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคณนั้น เกิดมาจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการความรู้แห่งตน

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตนซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม ก็คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าว ให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่าง หรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโยงประสบการณ์ ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทบทวนว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ หากถูกก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อไป หากผิดก็จะจารึกไว้เป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้อนกลับ

การเสริมสร้างบุคลากรในการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

## ด้านที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

ความหมายของแบบแผนความคิดอ่าน แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงหรือล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่าน เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราทำทนายปรับขยายขอบเขต

และกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น

หลักการของแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงพิจารณาแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์การ

2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ ลดการบ่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น

3. อย่าทำทนายเหตุผล ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของคน

4. ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของคน

5. อย่าแบ่ได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของตนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน สมาชิกและผู้บริหารต้องร่วมกัน อาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่โดยชัดแจ้ง (explicit) และเรียนรู้แบบเงิบ ๆ แฝงเร้น (Tacit Learning) ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้นออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mental Models) รูปแบบของความคิดอ่านมีเพียงแค่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคนของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know-How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยง (Systematics Understanding) และตอบตนเองได้ว่าตนเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-Starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ไม่ย่อมนย่อ ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

แบบแผนความคิดอ่านนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จึงนับเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์การนั่นเอง

### ด้านที่ 3: การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอก คือ ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัยหลักการสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

วิสัยทัศน์ร่วมจะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้ามาเข้าสู่การเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Senge, 1990) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็คิดจะป้องกันไม่ยอมให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้คือ

1. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
2. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับกันฟังกัน
3. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพัน เป็นครอบครัวเดียวกัน
4. สมาชิกทุกคนมีความตื่นตื้นอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญ แบ่งปันความคิดให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจเห็นคล้อยตามด้วย มีการสื่อสาร โน้มน้าวทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเป็นจริงกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร

#### ด้านที่ 4: การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าให้กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตน้อยลง

ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม องค์กรยุคใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กรโดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล และหนทางเดียวที่พัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) อย่างเป็นระบบ

หลักการเรียนรู้เป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือผิดพลาด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่ขององค์กรให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้ง ชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

กระบวนการการเรียนรู้เป็นทีม แนวปฏิบัติฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอ โดยทั่วไป ส่วนการพูดคุยหรือเสนอนั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อน จากหลายมุมมองมีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี

เป้าหมายของการเสวนา คือ การเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เรา  
ได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น และในการที่จะถือฤกษ์ให้การพูดคุยเพื่อ  
การเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสิน ตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่างหามุมมองเหมือนกับตนต่างก็  
เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น
3. เป็นผู้ถือฤกษ์บรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือมีอิทธิพลเหนือ  
ผู้ใดในกลุ่ม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมจะช่วยส่งเสริม  
ความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ  
ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างสัมพันธมิตรในการดำเนินงานให้เห็น ไป  
อย่างรวดเร็ว ยึดหยุ่นอย่างชาญฉลาดขึ้น

#### ด้านที่ 5: ความคิดเชิงระบบ (Systematics Thinking)

ความหมายของความคิดเชิงระบบ (Systematics Thinking) “ระบบ” คือ ส่วนย่อยที่  
เกี่ยวเนื่องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมี  
พลังน้อยกว่าแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วน  
หนึ่งหรือแผนกหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง  
ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ  
กัน

“ความคิดเชิงระบบ” เซนเก้ (Senge, 1990, p. 68) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพ  
โดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุ  
เชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวดิน

ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญ  
อย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้นทุนทาง  
ปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมองของผู้บริหารคิดเข้าใจ  
สภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการแต่  
อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการ  
ตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้ และอ่านได้พร้อม  
ทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี

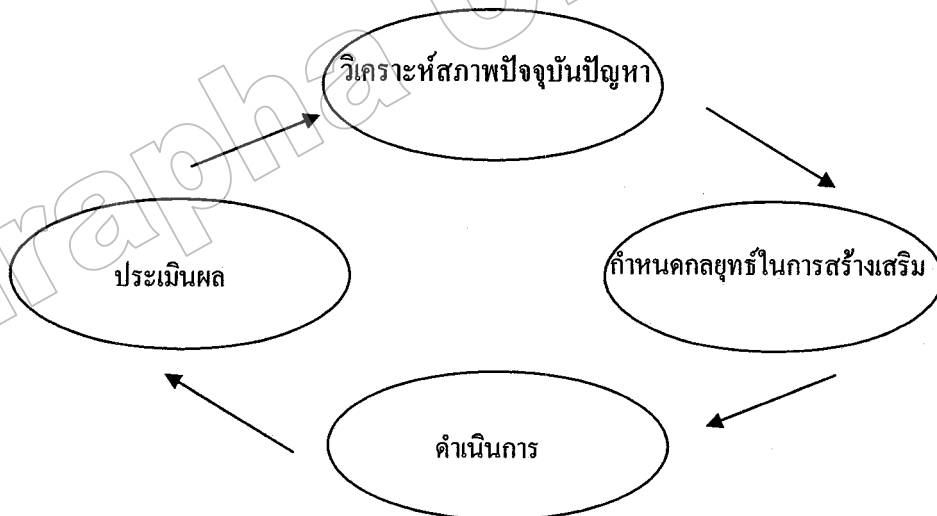
หลักการคิดเชิงระบบ การคิดอย่างเป็นระบบที่ดีได้นั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจใน  
ระบบงาน และกระบวนการ มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มี



ประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายแน่นอนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

กระบวนการคิดเชิงระบบ กระบวนการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น เป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ค่านิยม (Values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป โดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม ที่เหมาะสมกับสภาพทรัพยากร ข้อคิดและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กำหนดเป็นแผนการพัฒนาพร้อมทั้งดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและกำกับติดตามประเมินผล การดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการคิดเชิงระบบ

ในการนำความคิดเชิงระบบมาสู่การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น พอสรุปได้ว่า จะต้องคิดเชิงระบบครบวงจร ต้องมองเห็นภาพรวมว่า งานที่ทำอยู่เป็นส่วนไหนของกระบวนการทั้งหมด และผู้ที่ต้องคิดมากที่สุด คือ หัวหน้าของแต่ละระดับ ต้องแยกแยะว่าองค์ประกอบของระบบนี้ เรื่องไหนสำคัญที่สุด เรื่องไหนสำคัญรองลงไป เรื่องไหนสำคัญสุด

ต้องทำก่อน และทำสิ่งสำคัญรองไปตามลำดับ งานจึงจะประสบผลสำเร็จมากกว่าการคิดไม่เป็นระบบครบวงจร

### การวัดผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Measuring Learning)

การวัดผลการเรียนรู้ (Measuring Learning) ที่สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย (พัชรา พันธุ์เจริญ, 2546)

1. วัดจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้ CLO (Chief Learning Officer) มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานว่าเป็น ไปอย่างต่อเนื่อง และได้มาตรฐานการทำงาน

2. วัดจากรางวัล และเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ สามารถเป็นหลักประกันถึงคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป

3. วัดความเป็นผู้นำขององค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม

3.1 มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

3.2 มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

3.3 มีการระบบการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

3.4 จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

3.5 ได้สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.6 ตัวผู้นำมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และตรวจสอบแนวคิด และปฏิบัติได้

4. วัดจากบุคลากรในองค์กรว่ามีระดับของการเรียนรู้ที่มีลักษณะร่วมกันอยู่ใน 3 ประกอบด้วย

4.1 การวัดเรื่องของความรู้ความเข้าใจโดยดูจากบุคลากรขององค์กรมีการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

4.2 พิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรได้เปลี่ยนแปลง ไปมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

4.3 วัดผลงานโดยรวมขององค์กรว่ามีการพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมารับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้น และไม่มีการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการใหม่มาใช้ในองค์กร เพื่อการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

### ปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนหลายปัจจัยดังนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม คือ ต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ขององค์กร

ของคนก่อนอื่น รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน  
องค์การ

2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือสร้างทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ

3. การให้ความสำคัญด้านการวัดประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐาน เทียบกันความต้องการของผู้รับบริการภายใน หรือผู้รับบริการภายนอก

4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง องค์การควรจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ ให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบาย แนวปฏิบัติ ให้โอกาสเรียนรู้

5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสารสองทางโดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับว่าในการแก้ปัญหาอาจต้องมีการขัดแย้งกันอยู่บ้าง

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง

7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ ยอมรับความแตกต่าง นำมาซึ่งการเรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

8. การมีผู้สนับสนุน มีผู้ริเริ่ม ให้การสนับสนุนต่อความคิดและวิธีการของบุคลากรทุกระดับ

9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ ผู้นำทุกระดับร่วมมือในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ

10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คือ พยายามมองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

#### เทคนิคและแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ประพันธ์ หาญกว้าง, 2538, หน้า 62-73)

เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิด

การเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตัวเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น

การศึกษาตนเอง แบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1.1 ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง (Abilities Estimation)

1.2 ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (Knowledge) และมีความเข้าใจ (Understanding)

อะไรบ้าง ถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Confidence)

1.3 ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตน

1.4 ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเองซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำ การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning Path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of Learning) ของตนเองได้

การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) ในวิธีการนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นงาน (On-the-Job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จะเชื่อมโยงตรงกับกระบวนการทำงาน (Work Process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (Cyclic Learning)

การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ ในขณะที่ทำงาน (Learning by Doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้ว องค์กรอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Conscious Learning) เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education Courses)

หรือในรูปแบบของ (Correspondence Course) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงาน และนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกำหนดครู่ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อใด เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

2.1 สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex Issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

2.2 มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Coordination) และการปฏิบัติ (Action)

2.3 ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

2. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reforming) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่า ไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transforming)

3. การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) ตั้งคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นั้น มีปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวางเปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปในพื้นที่ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการทำงาน (Operation Procedures) ขององค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม

เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำกับการเรียนรู้ ในขณะที่ทำงาน

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน

เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

1. การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action Research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (Collecting Data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นคว้าความต้องการในการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไขซึ่งอาจทำได้โดย

- 1.1 การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน
- 1.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 1.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 1.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 1.6 นำไปปฏิบัติ

2. การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากกรณีศึกษาในงานพัฒนาการเรียนรู้อบรมร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.1 มอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ
- 2.2 ให้คนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ
- 2.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ (Project Work)
- 2.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนาแลกเปลี่ยนในเรื่องงาน

3. การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากวิจัยคุณภาพและการสะท้อนถึงการเขียนสิ่งที่เรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น อันประกอบด้วย

- 3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- 3.2 เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (Team Network) ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- 3.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์การ

3.4 สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า

3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน

3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่างต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้องค์กรจะต้องสนับสนุน โดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาสและเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษาของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) ในเทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์กร มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

1. มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
2. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร

4. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอ ๆ กับด้านอื่น ๆ

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540) ได้เสนอเทคนิคการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ ซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงาน หรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น
3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะในแนวนอน (Horizontal) มากขึ้น และให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) ในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540, หน้า 38-41) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. วิธีการเรียนรู้ (Learning to Learn) การที่จะให้สมาชิกองค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษา ค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์

เงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คือ องค์การควรมีผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO: Chief Learning Office) ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหารการเรียนรู้เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการ วางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้

องค์การควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา เช่น

1. เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรมี ควรเกิด
2. เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์การ
3. เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
4. เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลาย ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็นที่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้ให้บริการได้

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่ายกำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ทางไกล อินเทอร์เน็ต (Internet) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การคิดค้นหา



ทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด และอาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดในการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

ไม่ว่าองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้

1. ก่อนที่จะตัดสินใจให้กลยุทธ์ใหม่นั้น ให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน
2. องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรม ในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำงานอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น ในสังคมที่ยึดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษนั้น การพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2540) ได้นำเสนอแนวทางการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้
  1. การสร้างวิสัยทัศน์ องค์กรจะต้องประกาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการมุ่งมั่นที่จะต้องทำให้ได้ตามวิสัยทัศน์
  2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงหน้าที่ที่จะต้องเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พึงพาตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ กล่าวเปิดเผยไม่ว่าสิ่งทีรู้จะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว และให้เน้นคุณค่าของการเรียนรู้ว่ามีความสำคัญ
  3. การสร้างกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้ เช่น เรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีนโยบายสร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานจนถึงการประเมินผลงานให้รางวัลแก่คนที่ใฝ่เรียนรู้ มีการชมเชย ให้โบนัส

ให้เกียรติบัตร สร้างโอกาสโดยการจัดสัมมนา ให้พนักงานมีโอกาสดอกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน เป็นต้น

มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the Image Learning) คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา รูปแบบของความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน การแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีม ที่จะเข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นบุคคลเพียงบุคคลเดียวแต่ต้องเป็นทีมงานถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท และต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage Experimental and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และควรมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุก ๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) ถ้าถูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline to Systems Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ครอบคลุมที่ในองค์กรยังมีการคิดไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริหารทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์การหาวิธีที่จะทำให้อุดมคติขึ้น

Peter Kline และ Bernard Saunders ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้ (อ้างใน แก้วตา ไทรวงาม และคณะ, 2548, หน้า 90-91)

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน
1. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. ทำให้หน่วยงานมีอิสระในการคิด
3. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
4. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
5. นำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
6. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
7. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
8. ประสานการทำงานในระบบต่าง ๆ ของหน่วยงาน
9. ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด

เทคนิคต่าง ๆ ที่นำเสนอนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่การมีวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้นผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ควรมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน

จึงสรุปได้ว่า ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดความอ่าน การวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเชิงระบบ ทำให้เข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ

#### การประยุกต์ใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) ในโรงเรียน

การประยุกต์ใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของเซนเก้ (Senge) เมื่อนำมาใช้ในบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษา อธิบายได้ดังนี้ (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2548, หน้า 80-81)

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก (Personal Mastery) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ ครูทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ เรียนรู้ภาระงานต่าง ๆ ในโรงเรียนด้วยตนเอง รวมทั้งเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม ขวนขวายหาความรู้

ใหม่ ๆ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของชีวิตของตน

สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองของครูนั้น มีความสำคัญมากสำหรับการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการได้แนะนำให้ครูสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามลำดับขั้นดังนี้ 1) ทบทวนความมุ่งหวังและกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Result) 2) ไตร่ตรองวิสัยทัศน์ของตนเองที่กำหนดขึ้น (Reflecting on The First Vision Compoment) การไตร่ตรองดังกล่าวทำให้คิดได้ว่าตนเองเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ 3) อธิบายวิสัยทัศน์ของตน (Describing Your Personal Vision) มีประเด็นให้วิเคราะห์วิสัยทัศน์ของตนเองเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ทรัพย์สินสมบัติที่ต้องการ ครอบครัวยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และเป้าหมายของชีวิต การคิดดังกล่าวทำให้ผู้คิดเกือบจะสรุปความหวังอันสูงสุดของชีวิตตนเองได้

2. การสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ครูทุกคนจะได้รับการพัฒนาให้มีวิธีการคิดอย่างไตร่ตรอง (Critical Thinking) หาข้อเท็จจริงประกอบการคิด คิดจากสาเหตุแยกไปสู่สาเหตุย่อย หรือที่เรียกว่า การคิดแบบอนุमान (Deductive) และคิดจากสาเหตุย่อยเพื่อหาข้อสรุปสาเหตุใหญ่ หรือที่เรียกว่า การคิดแบบอุปมาน (Inductive) นอกจากนี้การสร้างแผนภาพความคิด (Mind Mapping) ก็เป็นวิธีคิดอีกแบบหนึ่งที่ดีว่าเป็นการคิดอย่างไตร่ตรอง การพัฒนาวิธีคิดของครูจะทำให้ครูสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของการทำงานได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเตรียมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการทำงาน สามารถตัดสินใจเตรียมการได้อย่างถูกต้อง

3. การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เมื่อครูทุกคนเป็นผู้ใฝ่รู้ (Personal Mastery) สามารถสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) และครุมวิสัยทัศน์ในการทำงานของแต่ละคนแล้ว โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้ครูทุกคนมีจิตใจผูกติดอยู่กับเพื่อนครูในโรงเรียน ได้ถ่ายโอนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรวมทั้งร่วมกันหาหลักการหรือทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทั้งเชิงวิชาการและประสบการณ์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน จนในที่สุดครูทั้งโรงเรียนได้พัฒนาความคิดความเฉลียวฉลาดเกิดเป็นศักยภาพของกลุ่มซึ่งมีพลังมากกว่าศักยภาพของครูแต่ละคนรวมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เมื่อผ่านกระบวนการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ครูทุกคนจะมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ มีวิธีการถ่ายทอดที่เป็นระบบ วิธีคิดและวิธี

ถ่ายทอดเหล่านี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานตามระบบย่อยของโรงเรียน (Shape the Behavior of Systems)

จากแนวคิดในการจัดโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดของเซนเก้ เน้นคุณลักษณะ 5 ประการ คือ การให้ครูแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ครูสร้างรูปแบบวิธีคิดและสร้างวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง การประสานวิสัยทัศน์ของครู การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ก้าวหน้า เมื่อโรงเรียนสามารถสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว จะทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว เขาจะนำความรู้มาพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน

### แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพ มักจะมีการพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2539, หน้า 9) กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่า คือ ความเร็ว ซึ่งหมายถึง การลดต้นทุน และทรัพยากร และความรวดเร็ว ยังหมายถึง การประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และคน

นาฮาแวนดิ และมาเล็กซาเดซ (Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 22) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง วิธีการในการผลิตสินค้า หรือบริการให้เกิดความประหยัดคุ่มค่าที่สุด และใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 2) กล่าวถึง ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ขนาด และความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์การ

ศุภรัชต์ โชติคุณาณ (ม.ป.ป., หน้า 14) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ และความคุ่มค่าว่า ประกอบด้วย ความสั้น ง่าย สะดวก รวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ่มค่า

สมโภชน์ จตุพร (2543, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีแสดงว่า ประสิทธิภาพในการทำงานสูง และในทางตรงข้าม หากการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ

ในการทำงานต่ำ

จิรุตม์ รัตนศรีบัลล์ (2543, หน้า 21) กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพกับคุณภาพ เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กัน เช่น อัตราความพึงพอใจของผู้ป่วยมองในเชิงคุณภาพ คือ ความสามารถ เข้าถึงบริการ ความปลอดภัย ประสิทธิภาพ และความต่อเนื่อง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนของการจัดบริการ คุณภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการจะทำให้ต้นทุนลดลง เนื่องจากสามารถบริการได้ตรงตามความต้องการ ทำให้กระบวนการผลิตมีมาตรฐานไร้ข้อผิดพลาด ไม่เกิดของเหลือทิ้ง (Waste) หรือการทำซ้ำ (Rework)

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ได้ผลลัพธ์ (Outputs) โดยการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการ หรือกระบวนการในการทำงาน

มานะพล ยิ้มพ้อย (2544, หน้า 6) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีที่สุด สามารถสร้างความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนสูงสุด

ข้อแตกต่างระหว่างประสิทธิผลกับประสิทธิภาพ คำจำกัดความและความหมายของคำว่า ประสิทธิผลกับประสิทธิภาพขององค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกันไป ตามแนวคิดและตามสาขาวิชาของตน ดังนี้

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521, หน้า 534) ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของ ประสิทธิภาพว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับหรือผลสำเร็จของงาน ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำที่มีการสูญเปล่าแต่น้อย

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 22) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง ส่วนความมีประสิทธิภาพจะเป็นการวัดต้นทุนของทรัพยากร เทียบกับผลงานที่ทำได้ นั่นคือ การนำเอาผลผลิตที่ทำออกมาได้เปรียบเทียบกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้มีการใช้ไปเพื่อการผลิต หรือก็คือการวัดอัตราส่วนของผลผลิต (Outputs) ต่อต้นทุนที่ใช้ไป (Inputs) นั่นเอง

ภรณ์ กীরตินุตร (2529, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจ ในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วน (Ratio) ของผลผลิต (Outputs) ต่อบุคลากร (Inputs) หรือปัจจัยเกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน (Rate of Return on Capital or Assets) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยค่าสูญเสียและสูญเปล่า (Scrappage and Waste) การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถ (Downtime)

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุตรสุวรรณ (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดว่าเป็นประสิทธิผล

มีความเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์การพึงประสงค์หรือหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงานหรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือสูญเสียประโยชน์น้อยที่สุด จึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถส่วนบุคคล คำว่า ประสิทธิภาพ จึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน การที่จะกล่าวว่างค์การมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาลึกลงไปอีกว่าผลสำเร็จหรือผลของงานนั้น สนองตามหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ในบางครั้งพบว่า องค์การมีผลสำเร็จหรือผลของงานชัดเจน แต่ปรากฏว่าผลสำเร็จนั้นมิได้สนองตอบตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือว่าบนความสำเร็จของผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินทุน ระยะเวลา และบุคลากร มากเกินความจำเป็นจึงสำเร็จได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ ประสิทธิภาพขององค์การจะต้องพิจารณาประสิทธิภาพหรือความสามารถที่ทำให้เกิดความสาเร็จควบคู่กันไป

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### ทฤษฎีและแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพ

กิบสัน และคณะ (Gibson & others, 1988, p. 37 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2546) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of Outputs to Inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

1. อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of Return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost)
3. อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล
2. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี

บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ควรระลึก คือ แม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์การ จะเน้นปัจจัยและกระบวนการ ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริการจัดการที่ดี ให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

#### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ริชาร์ด (Richard, 1990, p. 11) กล่าวถึง สาเหตุของความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ว่า การเพิ่มผลผลิตให้ประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 72 คือ การลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์ และกระบวนการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 324-325) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่า ประสิทธิภาพในงานที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นมักจะสัมพันธ์กับการใช้เวลา การใช้จ่ายเงิน และการใช้คนในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในบางกรณีประสิทธิภาพอาจจะต้องคำนึงถึงความถูกต้องในการปฏิบัติงานอีกด้วย และกล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วย



1. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ในแต่ละองค์การหรือสถาบันย่อมต้องมีระเบียบประเพณี แนวคิดในการปฏิบัติงาน หรือการอยู่ร่วมกันที่แตกต่างกันไป

2. ระบบงาน (System) การบริหารงานจะต้องมีระบบงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย อันจะนำมาสู่แนวทางในการปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในงานได้ อาทิเช่น ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) ระบบคิวซี (QC Circles) เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับระบบงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในงานได้ โดยมีชื่อย่อว่า TQM (Total Quality Management)

3. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับเวลา ความรวดเร็ว และความถูกต้องทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อการใช้กำลังคนที่น้อยลงในการปฏิบัติงาน และ

4. คน (People) เป็นปัจจัยหลักสำคัญมากที่สุด คือ คนในฐานะผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานทั้งสิ้น

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543, หน้า 218-219) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประกอบด้วย “ปัจจัยภายใน” (Internal Factors) หรือ “ปัจจัยภายนอก” (External Factors)

ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ และปัจจัยทางด้านการบริหารบุคลากร โครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายนอก คือ นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และทรัพยากรธรรมชาติ

นฤมล กิตตะยานนท์ (2527, หน้า 16-22 อ้างถึงใน วรวิตร หนองแก, 2540, หน้า 19-20) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual Attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
  - 1.1 ลักษณะที่เกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์
  - 1.2 ลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์
  - 1.3 ลักษณะทางด้านจิตวิทยา อันได้แก่ทัศนคติ ค่านิยม การรับรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดัน อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามในการที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Support) ได้แก่ คำตอบแทนความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 30) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงแนวคิดของ เอเมอสัน (Emerson) ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวถึงกันมาก มีหลัก 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดของการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ มีการลงทะเบียญไว้เป็น

หลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะที่มีการแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541, หน้า 1-5) กล่าวว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพ ควรยึดหลักในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. หลักคุณธรรม ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะต้องบริหารงานบนหลักคุณธรรม คือ มีความเมตตา ยุติธรรม และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นตัวนำในการตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องให้อยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม
2. การมีส่วนร่วม เป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานของทุกองค์กร
3. ความซื่อสัตย์ สุจริต และความซื่อตรง เริ่มต้นจากซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น และต่องาน ถ้าซื่อสัตย์ต่องานแล้วก็เป็นคนที่มีอุดมการณ์ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา รวมถึงการตรงต่อเวลา ตรงต่อคำมั่นสัญญา มีความจริงใจ
4. ยึดมั่นในหลักการและเหตุผล ได้แก่ หลักความเป็นกลาง ต้องยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา มีเหตุผลในการดำเนินการ ขอมเสียเวลาในการชี้แจงต่อบุคคลอื่น

ให้เข้าใจหลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง

5. จงรักภักดีและกตัญญูต่อสถาบันและประเทศชาติ เป็นศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์  
การยอมรับนับถือถาวร

6. ความสามารถในเทคนิคและวิชาการของงานที่ทำ การนำหลักบางอย่างที่เกี่ยวกับงาน  
นั้น ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดี

7. ความสามารถในความคิด สมองของมนุษย์นั้นยิ่งใช้มากก็ยิ่งมีศักยภาพมากขึ้น  
สามารถพัฒนาได้ จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องหนึ่งถึงอีกเรื่องหนึ่งได้

8. ความสามารถในการสื่อความทั้งการพูดและการเขียน ได้แก่ การพูดต่อหน้า  
สาธารณชน การเขียนรายงานการประชุม

9. ความสามารถในการสร้างและประสานความสัมพันธ์ที่ดีที่เป็นประโยชน์อย่างยั่งยืน  
กับสังคม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์หรือสร้างสิ่ง  
เก่าให้ดีขึ้น

#### การประเมิน และวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าทราบ  
จุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์การ  
จะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้  
ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการ  
พิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ  
เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด  
เท่าที่จะเป็นไปได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2539, หน้า 1) มีนักวิชาการหลายท่านให้  
ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 27) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็น  
กระบวนการที่ประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน และการตีค่าผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการวัดผล  
การปฏิบัติงาน บวกกับการตีค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ จะทำให้สามารถประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานได้

ภิญโญ สาร (2517, หน้า 425) ให้ความเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง  
การประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว  
การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้าย  
เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้น ๆ  
นับตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานตนทุกคน

ติน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรชาตินันท์ (2537, หน้า 21) กล่าวถึง การวัด และ

ประเมินกระบวนการการบริหารของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า การวัดกระบวนการของการบริหารในแง่ขั้นตอนที่ดี การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ที่ดี และการคิดค้นกระบวนการบริการให้สั้นลงล้วนแต่มีส่วนทำให้หน่วยทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมภูกร (2539, หน้า 11) กล่าวถึง ประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงานเพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัล หรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สุพรรณิ ไพรัชเวทย์ (2540, หน้า 18) การวัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ (Result) ตามที่ได้วางแผนเอาไว้ การที่จะบอกว่าการบริหารงาน หรือ โครงการใด ๆ ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้มีการวัด และประเมินจริงก็ไม่น่าเชื่อถือ ไม่ถูกต้องนัก จึงจำเป็นต้องมีการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถบอกกับประชาชนผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่ารัฐบาล ได้ใช้จ่ายเงินงบประมาณซึ่งมาจากภาษีอากร ไปในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์ และเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ หรือ ไม่เพียงใด

การประเมิน และวัดผลการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานทำให้ทราบถึง การบรรลุผลตามเป้าหมาย และระดับความสำเร็จของงาน ระดับความพอใจของผู้รับบริการ และความคุ้มค่าจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการปฏิบัติของหน่วยงานได้ รวมทั้งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่องค์กรนั้น ได้อีกด้วย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้วิธีการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรนั้น

รุ่ง แก้วแดง (2539, หน้า 196-197) กล่าวถึง การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่า คือ การได้ผลสูงสุด และความรวดเร็ว ในส่วนของความรวดเร็วก็คือ ดูว่าเวลาสั้น ขั้นตอนน้อย และไม่ซับซ้อนซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัด (Indicators)

ในส่วนของคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2542, หน้า 21 อ้างอิงจาก สำนักงาน ก.พ., 2538) กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพว่า ในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือบางอย่างประกอบกัน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้ง เงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด หรือ
2. ประสิทธิภาพในแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือ

3. ประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543, หน้า 17) กล่าวถึง การวัดผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และควรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality)

กาแรนต์ (Garratt, 1985, pp. 23-34) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการในเรื่องเวลาว่า การใช้วิธีการบันทึกเวลา ระหว่างการทำงานว่า ภายใน 1 อาทิตย์ จะทำให้ทราบถึงเวลาที่แท้จริงที่ถูกใช้ไป และสามารถนำเอาสิ่งที่ได้จากการบันทึกนั้นนำมาพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้เวลาได้ถูกต้อง จากลักษณะงาน หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมที่มีความหลากหลายประสบผลสำเร็จ โดยสามารถแบ่งกิจกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ สิ่งที่คุณต้องทำ สิ่งที่คุณควรทำ และสิ่งที่คุณชอบทำ และจัดสรรเปอร์เซ็นต์เวลาในแต่ละประเภทได้ เช่น สิ่งที่คุณต้องทำ 75% สิ่งที่คุณควรทำ 20% และสิ่งที่คุณชอบทำ 5%

แจ็กสัน และฟรายกอน (Jackson & Frigon, 1999, p. 169) กล่าวถึง การวัดผลกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การตรวจสอบผลได้ที่ต้องการจากกระบวนการ การตรวจสอบปัจจัยนำเข้าของกระบวนการที่ต้องการ การตรวจสอบปัจจัยสำคัญของกระบวนการทั้งหมด การให้คำจำกัดความของการวัดผลกระบวนการ และการตรวจสอบ รวมถึงการควบคุมทิศทางในการวัด

การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็เพื่อที่จะศึกษาระบบการทำงานนำไปปรับปรุงพัฒนางาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การวัดประสิทธิภาพสามารถมองได้ในแง่ของค่าใช้จ่าย กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์ ในประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่ายอาจวัดได้จากการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า ประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จาก ความรวดเร็ว การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีและประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ วัดได้จากความพึงพอใจจากการรับบริการ และคุณภาพของงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บีช (Becker, 1979, pp. 116-120 อ้างถึงใน ภิญ โสธร, 2517, หน้า 425-426) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ

1. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance) การประเมินผล การปฏิบัติงานมีส่วนช่วยส่งเสริม และรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ใน สภาพน่าพอใจตลอดเวลา การประเมินชนิดนี้อาจทำได้โดยการเรียกบุคลากรมาซักถามความ คืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Employee Development) การประเมินผลทำให้บุคลากรมีความ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจ ทำได้ โดยการศึกษางานเพิ่มเติมด้วยตนเอง (Self-Study) ศึกษาพิเศษ (Formal Train Course) หรือ ร่วมกิจกรรมบางอย่างที่ช่วยเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job-Related Activities)

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน (Supervisory Understanding) การประเมินผลงาน อย่างเป็นทางการเป็นครั้งคราว (Formal and Periodic Appraisal) ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานทราบ พฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานจากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทั่วทั้ง และเป็นการสร้าง ทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (Guide to Job Changer) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำในการพิจารณา เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโอนย้าย (Transfer) การให้พักงาน (Layoff) และการพ้นจากงาน (Discharge)

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Treatment) การเลื่อนขั้น เลื่อน อันดับเงินเดือนในวงราชการ และการขึ้นเงินเดือนหรือค่าแรงในวงการธุรกิจเอกชนมีความจำเป็นที่ จะต้องพิจารณาผลงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานอันมีระเบียบแบบแผน ทั้งนี้เพื่อความเป็น ธรรมและความเสมอภาคในหมู่บุคลากรทุกคน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Validate Personal Programs) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบแบบแผน ช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบว่า ควรจะ คัดเลือกบุคลากรอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับงานอนาคต

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528, หน้า 7-12) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของคนงาน (To provide a basis for personal action) ซึ่งเป็นมาตรฐาน (Basis) ที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการปฏิบัติงาน

ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion) การโอนย้าย ลดชั้นออกจากงาน (Transfer, Demotion and Discharge) การเพิ่มเงินเดือน

2. เพื่อให้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (To serve as a guide for management in employee concealing training and development)

3. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา โดยทำให้ผู้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น (To improve supervisor by making the supervisor better aware of his duties)

4. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

5. เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน

6. เพื่อการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน

7. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น

8. เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผล โดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหารหรือการคัดเลือก โดยผลรวมของส่วนย่อย จะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างดี

สำหรับกองทัพเรือ มีการประเมินค่าของนายทหารสัญญาบัตร โดยใช้แบบประเมินเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณาย้าย บรรจุ แต่งตั้ง และปรับปรุง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวข้อการประเมินดังต่อไปนี้ (กองทัพเรือ, 2549, หน้า 1-3)

1. ลักษณะนิสัยและความประพฤติ

1.1 บุคลิกภาพและลักษณะทางทหาร พิจารณาจาก ท่าทางในการเป็นทหาร, การแต่งกาย, การแสดงตน, และท่าทางโดยเหมาะสมแก่กาลเวลาและสถานที่

1.2 วินัยทหาร พิจารณาจาก การประพฤติและปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมทหาร เช่น ความเคารพและเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา, ความตรงต่อเวลา, การรักษาเกียรติทั้งของตนเองและหมู่คณะ, การมีขวัญและกำลังใจดี, การกวาดล้างตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาให้ประพฤติในทางที่ชอบที่ควรอยู่เสมอ

1.3 ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาจาก การประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามทั้งในและนอกเวลาราชการ, มีความเอื้อเฟื้อ, โอบอ้อมอารี, มีเมตตาธรรมและเสียสละเพื่อส่วนรวมหรือผู้ที่อยู่ในฐานะลำบากกว่าตน, ความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ในการปฏิบัติราชการ และเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 ความเป็นผู้นำ พิจารณาจาก ความสามารถในการชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือและปฏิบัติตามด้วยความเคารพ มั่นใจ และจงรักภักดี, การประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นในทุกด้าน

1.5 มนุษย์สัมพันธ์ พิจารณาจาก การประสานการปฏิบัติกับหน่วยหรือผู้เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น, รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น, รู้จักกาลเทศะและรู้จักควบคุมอารมณ์, รวมถึงการวางตนในสังคมได้ดี

## 2. ความรู้ความสามารถ

2.1 ความสามารถในการบริหารงาน พิจารณาจาก การวางแผน เช่น สามารถวางแผนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมทรัพยากร การกำหนดขั้นตอนที่ถูกต้องและมีหนทางเลือกได้หลายหนทาง การจัดการการใช้ทรัพยากร บุคคล งบประมาณ และสิ่งอุปกรณ์อย่างประหยัด สมเหตุสมผลต่องานที่จะต้องกระทำให้สำเร็จ การกำกับดูแล ควบคุมและติดตามผลงานตามระยะเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สถิติปัญญา พิจารณาจาก ความฉับไวในการทำความเข้าใจและศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแจ่มแจ้ง, ความสามารถในการแสดงออกทั้งด้วยการพูดและการปฏิบัติให้บังเกิดผลดีแก่หน้าที่ราชการและส่วนรวม, ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง แจ่มแจ้งและแม่นยำ ทำให้ผู้อื่นสนใจรับการถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์ได้, ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้สถิติปัญญา เช่น ปฏิภาณ ไหวพริบ การวิเคราะห์ วินิจฉัยและใช้ดุลยพินิจที่หนักแน่นและได้ข้อสรุปที่สมเหตุสมผล

2.3 การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาจาก ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและนำหน่วยด้วยความเข้มแข็ง เด็ดขาด สุจริตยุติธรรม เสียสละและเมตตาแก่ผู้น้อยโดยทั่วหน้ากัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมกันประพฤติและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ, การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานได้ผลมากขึ้น ไม่ทำงานผิดพลาดซ้ำอีก สามารถทำงานแทนกันได้หลายหน้าที่ และให้คำแนะนำสั่งสอนผู้อื่นต่อไปได้

2.4 ความคิดริเริ่ม พิจารณาจาก ความคิดริเริ่มที่ถูกต้องด้วยเหตุผล สามารถกระทำให้บังเกิดผลได้ และเป็นผลดีแก่หน่วยหรือต่อทางราชการ

2.5 ความสามารถในการสื่อสาร/สั่งการ พิจารณาจาก การออกคำสั่ง การบรรยายสรุป การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การชี้แจงหรือรายงานด้วยวาจาต่อผู้บังคับบัญชา การให้โอวาทหรือชี้แจงสั่งสอนผู้น้อย โดยใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่ายกะทัดรัด เหมาะสมแก่กาลเทศะและบุคคล ตลอดจนแสดงท่าทางและน้ำเสียงในการพูดที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง จริจใจและชวนฟัง, การเขียนรายงาน การเขียนหนังสือราชการและหนังสืออื่น ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายรัดกุมและเป็นไปตามลำดับขั้นตอนเหตุผลและเนื้อเรื่อง

## 3. การปฏิบัติงาน

3.1 คุณภาพของงาน พิจารณาจาก ผลงานเชื่อถือได้ และถูกต้องตามหลักวิชาและ



ระเบียบข้อบังคับ

3.2 งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด พิจารณาจาก การปฏิบัติงานเสร็จตาม กำหนดเวลาโดยสม่ำเสมอ

3.3 การอุทิศตนให้กับการทำงาน พิจารณาจาก ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความเสียสละและอุทิศตนในการทำงาน ไม่เลื่องงานและไม่เกียจงานให้ผู้อื่นทำ ไม่ ผัดวันประกันพรุ่งต่องานที่ได้รับมอบหมาย, การพัฒนาตนเอง โดยใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ขวนขวายความรู้และประสบการณ์หรือวิธีการใหม่ ๆ

3.4 ความรอบรู้ในหน้าที่ พิจารณาจาก ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เช่น สามารถ ดำเนินการได้โดยไม่ต้องอาศัยคำแนะนำ แก้ปัญหาได้, ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สามารถ ติดต่องานได้ถูก รู้แหล่งของข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรที่จะนำมาใช้ ใช้เวลาน้อยในการศึกษา เข้าใจงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

3.5 การตัดสินใจ พิจารณาจาก การตัดสินใจที่สมเหตุสมผล ถูกจังหวะและทันเวลา ผลการตัดสินใจที่ผ่านมามีผลดีกว่าส่วนที่ผิด, ความสามารถในการทำงานด้วยตนเองได้ หรือจำนวนเรื่องที่น่ามาขอรับการปรึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจาก แนวคิดของนักวิชาการและของกองทัพเรือ มาประยุกต์ใช้สำหรับเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ความรู้ความสามารถ
2. การปฏิบัติงาน

**วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** วิธีในการประเมินผลงานตามมาตรฐานสากล แบ่ง ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2525, หน้า 202-215)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละคน ใช้ประเมินผู้ที่ต้อง ประเมินทีละคน แยกกันในแต่ละครั้ง โดยไม่มีการนำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการ ประเมินเหล่านั้น การประเมินเหล่านี้ มี 7 วิธี คือ

1. วิธีการประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กัน มากวิธีหนึ่ง และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่ที่สุด การประเมินวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินจะประเมินตาม แบบฟอร์มการประเมินที่มีขีดขนาด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่าง ๆ แต่ละข้อจากสูงไปต่ำ
2. วิธีการประเมินด้วยวิธีบังคับเลือก (Forced Choice) การประเมินวิธีนี้ผู้ทำการประเมิน จะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดย ข้อความจะจัดไว้ในกลุ่ม ซึ่งกลุ่มของข้อความนั้นผู้ทำการประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกว่า ข้อความอันไหนเหมาะสมที่สุด

3. วิธีการประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay Evaluation) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดดี และจุดบกพร่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักจะใช้ควบคู่กับประเมินแบบมาตราหรือขีดขนาด โดยผู้ประเมินจะเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ Scale ออกมา

4. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็นวิธีการประเมินผู้ที่ประเมินและผู้ถูกประเมิน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะต้องรายงานเหตุผล กรณีที่ไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

5. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคล หรือหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน จะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ทั้งในแง่ดีที่สุดและในแง่ที่เลวที่สุด โดยจัดแบ่งเป็นกลุ่ม และให้ผู้ประเมินทำการประเมินการระบุข้อที่เป็นข้อดีต่าง ๆ ที่ผู้ถูกประเมินควรจะต้องทำได้ และถ้าทำได้ก็จะเป็นข้อดี และรวมทั้งข้อที่เป็นข้อที่ไม่ดี ถ้าหากผู้ถูกประเมินกระทำออกมาเช่นนั้นก็จะข้อเสีย

6. วิธีการประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Checklist และ Weighted Checklist) จะมีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดของคำคุณศัพท์หรือคำบรรยายข้อความต่าง ๆ ให้เลือก ถ้าหากผู้ทำการประเมินคิดว่าผู้ประเมินมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวก็จะใส่เครื่องหมายตรงข้อความนั้น ๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยให้ว่างไว้ แล้วจึงรวมคะแนนออกมา

7. วิธีที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scales วิธีการนี้จะประเมินด้วยการให้หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดบรรยายสภาพที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภทเพื่อทำการประเมินดังกล่าว

กลุ่มที่สอง วิธีประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คนพร้อมกัน เป็นวิธีที่ใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ละคนในแต่ละเวลาที่ต่างกัน เป็นการประเมินผู้ถูกประเมินหลาย ๆ คนเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน วิธีการนี้แบ่งเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison) วิธีนี้จะทำการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้ โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีที่เรียกว่า Forced Distribution วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้ง โดยให้ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่กำหนดไว้

กลุ่มที่ 3 วิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) หรือออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติเพื่อ

นำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่า ผู้ถูกประเมินนั้นทำงานดีหรือเลวอย่างไร

2. วิธี Field Review Technique เป็นวิธีการกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลผู้ถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้ที่เข้ามาตรวจสอบหรือทำการประเมินนั้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวัดประสิทธิภาพในการทำงานโดยวิธีการประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา โดยผู้ประเมินจะทำประเมินตนเองโดยขีดเครื่องหมายตรงแบบฟอร์มจากน้อยไปหามาก

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539, หน้า 13) กล่าวว่า ประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้า เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตรงตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับ ความยุติธรรม
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา

การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

## ความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาได้ดังนี้

ซาง (Tsang, 1997) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของการบริหารงานและได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบ (Systems) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่าย แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์กรทั้งหมด หากนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้หน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของส่วนอื่น ๆ ชะงักงัน ไปด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่างๆ ในร่างกาย ทั้ง 9 ระบบ (ระบบประสาทส่วนกลาง-ระบบประสาทส่วนนอก-ระบบการหายใจ-ระบบการหมุนเวียนโลหิต-ระบบฮอร์โมน-ระบบกล้ามเนื้อ-ระบบย่อยอาหาร-ระบบการสืบพันธุ์-ระบบกระดูก) ที่ต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน

แมนวิลล์ (Manville, 2001, p. 45 อ้างถึงใน วีรฐ มาฆะศิริานนท์, 2548, หน้า 9-10) กล่าวว่า ในขณะนี้พวกเราต้องการการเรียนรู้แบบใหม่ที่เฉียบแหลมมากขึ้น และเข้ากับผู้เรียนได้ดีขึ้น ตลอดจนสัมพันธ์กับวิธีทำงานมากขึ้น นอกจากนี้มันยังต้องเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งกระบวนการหนึ่ง แต่การเรียนรู้ที่ว่าจะต้องถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงานอย่างแท้จริง และต้องดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยมันจึงจะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบและจะต้องอาศัยความทุ่มเทในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน ทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหารและของบุคลากร ต้องอาศัยการยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างทีมงานของบุคลากร ร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ประเมินผลและร่วมกันแก้ไข องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ยังไม่พบว่ามีกรวิจัยใดที่มีผู้ทำไว้แล้ว พบแต่งานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียง

อภิพันธุ์ รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

เสาวรส นูนนาค (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ระดับพิน ภูษะกุล (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามการประเมินบรรยากาศองค์การเป็นแบบตัวเลือก ก, ข หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) และวิธีการทดสอบซ้ำ (Test-Retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และ 0.96 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows 7.5 หาจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความสัมพันธ์โดยหาค่าไคสแควร์

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย
2. โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีบรรยากาศองค์การแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่ามีสามปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนาการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากต้องการให้โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ก็ต้องเน้นความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทั้งสามปัจจัยมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เป็นเสมือนการพัฒนาปัจจัยตัวแทนว่า หากพัฒนาปัจจัยทั้งสามนี้ได้ดีแล้ว ก็จะมีผลให้การพัฒนาในปัจจัยอื่น ๆ มีแนวโน้มที่สูงตามขึ้นไปด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านั้นส่วนใหญ่มักมีความสัมพันธ์กันในระดับมากและในทิศทางบวก

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการ โดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีส่วนร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก พบว่า วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา โดยรวมจำแนกตามขนาดและลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม จำแนกตามลักษณะสถานศึกษา แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดและประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และวัฒนธรรมองค์การในด้าน ความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ ขององค์การและความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้

พัชรสุดา โรจน์ทองคำ (2546) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัย พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของโรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัยตามความคิดเห็นของบุคลากรระดับหัวหน้าอยู่ในระดับสูง และ บุคลากรระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของบุคลากรระดับหัวหน้า พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรในการ ดำเนินงาน กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ นโยบายของค์การ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัย แต่ตามความ คิดเห็นของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรในการดำเนินงาน กิจกรรม การพัฒนาคุณภาพ และนโยบายของค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ โรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียงปัจจัยเดียวที่พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของประชาชน

นาตยา ชัยชื่อ (2545) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนัก สืบสวนและปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักสืบสวนและปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร และปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการ ในสำนักสืบสวนและปราบปรามสังกัดกรมศุลกากร จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักสืบสวนและ ปราบปราม สังกัดกรมศุลกากร อยู่ในระดับมาก ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ



มาก ส่วนความก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขณะที่ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรรถวุฒ ตัญชนาวิทย์ (2544) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า ข้าราชการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลางจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการส่วนใหญ่ยังตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองไม่ได้ต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่น และพบว่า ปัจจัยทางด้านความรู้ ขวัญในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ทักษะคิดของข้าราชการมีผลต่อการตัดสินใจในการที่จะเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาส ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานไม่มีสิ่งจูงใจให้ข้าราชการมีกำลังใจในการทำงาน ในด้านของความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ในหน่วยงานยังขาดความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับข้าราชการ มีการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้ข้าราชการทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ ทำตามที่ได้รับมอบหมายให้เท่านั้น ไม่ได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ

ภูมิวิทย์ เวชกามา (2543) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งสายตรวจ: ศึกษากรณีกองบังคับการตำรวจนครบาล 6 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจ

สุชาดา กาญจนนิมมาน (2541) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประมาธ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยจูงใจด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 10 ตัวแปร ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของหน่วยงาน ความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติโดยระบบคุณธรรม ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ ความผูกพันต่อการปฏิบัติหน้าที่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับการยกย่องนับถือมีเพียง 3 ตัวแปรสุดท้ายที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ 24.96%

สมเกียรติ ศรีขาว (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณี กิ่งอำเภอเบญจลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการหมู่บ้าน คือ ด้านการประชุมประจำเดือน ด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและแก้ไขปัญหา และด้านผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนา พบว่า ระดับการศึกษาสถานภาพการสมรส อาชีพ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน เพศ อายุ รายได้ทั้งหมดของครอบครัว ตำแหน่งคณะกรรมการหมู่บ้าน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการหมู่บ้าน การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการหมู่บ้าน

ครรชิต สลับแสง (2540) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาจังหวัด: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ที่ต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยด้านการศึกษา ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม การฝึกอบรม สภาพดำรงตำแหน่ง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน และแรงจูงใจ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านการศึกษา ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม การฝึกอบรม ความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการวางแผนพัฒนาจังหวัด ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการดำรงตำแหน่ง และแรงจูงใจนั้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานการวางแผนพัฒนาจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

นภคณ เจริญทรัพย์ (2541) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 5 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนสังกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และเสนอแนะมาตรการในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ประสิทธิภาพ รายได้ การได้รับความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมอุปกรณ์เครื่องใช้ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สาขาวิชา สถานภาพสมรส และความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

กราดอร์ (Grader, 2003) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่าง

เป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

อะบูตี (Abu-T., Abdullah, 2003) วิจัยเรื่อง การเปิดเผย สัมพันธภาพระหว่างการรับรู้รูปแบบผู้นำของผู้บริหารและการปฏิบัติของครูในหลักห้าประการของการเรียนรู้ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนระดับประถมและโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 144 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานของครูในหลักห้าประการของการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่วนรูปแบบผู้นำแบบ Laissz Fair ของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานของครูในหลักห้าประการของการเรียนรู้ได้ 32% และการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างครูในโรงเรียนประถมและครูในโรงเรียนขนาดกลางในด้านการทำงานโดยใช้หลักห้าประการของการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านของการสร้างวิสัยทัศน์ และหลักห้าประการรวมกันเป็นสิ่งที่ครูชั้นประถมให้ความพึงพอใจ

ลิน (Lin, 2004) วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง มีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรตาม คือ คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้