

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมาย การจัดการความรู้
 - 1.2 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)
 - 1.3 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)
 - 1.4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
 - 1.5 การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM
2. แนวคิดเกี่ยวกับวินัยสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ (Senge)
 - 2.5 การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ (Senge)
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 3.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.3.1 วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้ป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น
 - 3.3.2 การประเมินผลปฏิบัติราชการของข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

ทฤษฎีการจัดการความรู้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 (สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 1) กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติการณ์ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ความหมาย การจัดการความรู้

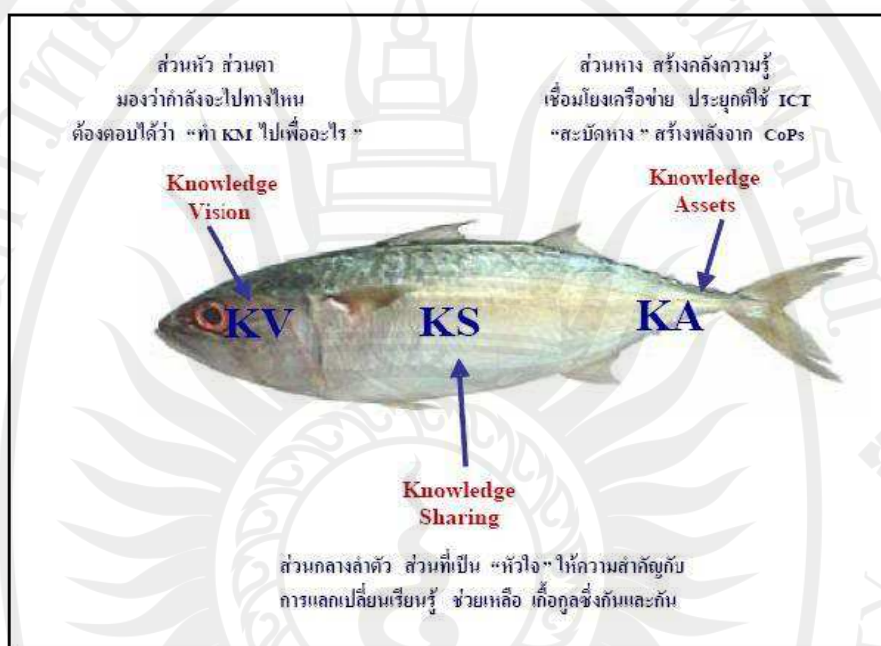
การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญาในที่สุด (การจัดการความรู้. ออนไลน์. 2550) การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

การจัดการความรู้ในองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 5) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลหนึ่ง ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน ดังภาพประกอบ 2 ต่อไปนี้ (การจัดการความรู้. ออนไลน์. 2550)



ภาพประกอบ 2 โมเดลปลา

จากภาพประกอบ 2 อธิบายได้ว่า “โมเดลปลา” เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บ

ส่วนของ “ทางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดนำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan)

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีการนำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 5-6) ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร
 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
 5. การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ –ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจ จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
 7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง
- กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 6-7) ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

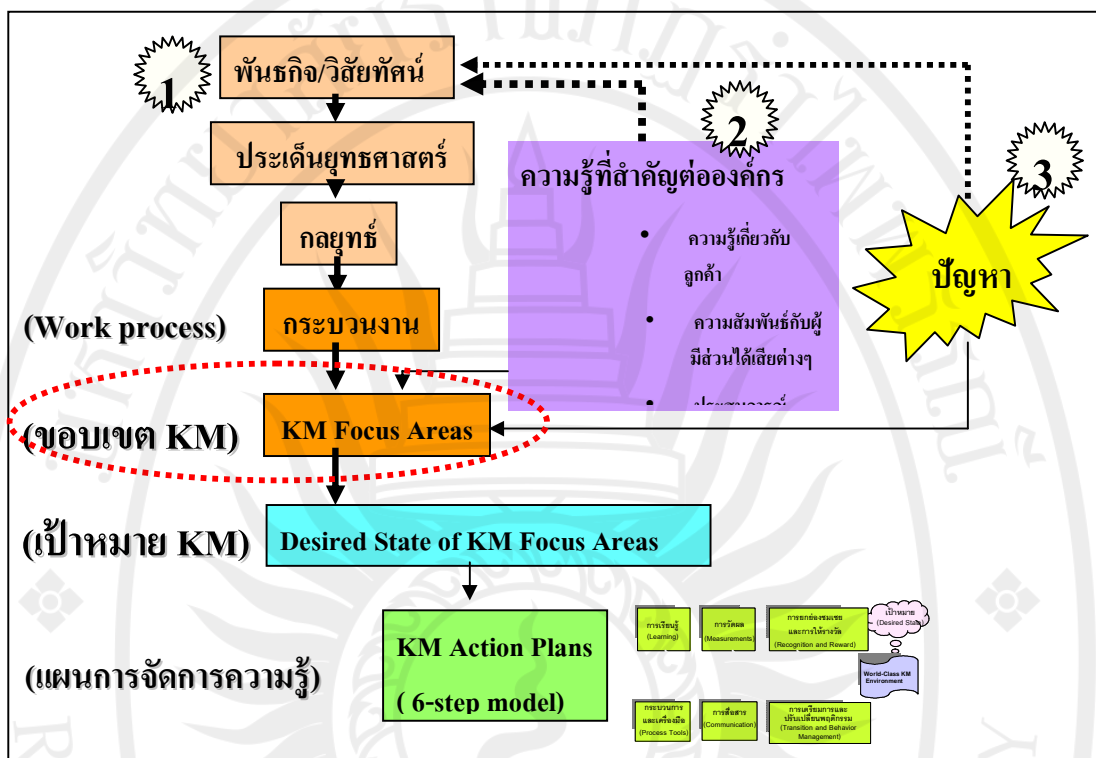
2. การสื่อสาร - เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
3. กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร
4. การเรียนรู้ - เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง
5. การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัด มาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรกับระบบที่มีอยู่ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวข้อกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดครอบคลุมตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ที่ได้นำเสนอสำนักงาน ก.พ.ร. ไว้ในปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรก หรืออาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) ปรากฏดังภาพประกอบ 3 ต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 9)



ภาพประกอบ 3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM

จากภาพประกอบ 3 แสดงว่า องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
 - แนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
 - แนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
 - หรือ เป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม
- แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM -ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่เห็นไว้เป็นแนวทาง ตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ
- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
 - ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
 - มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
 - เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ

- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อจะได้มั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กร ด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 15-16)

1. ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT)
2. ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม หรือ รายงานการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น

KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้

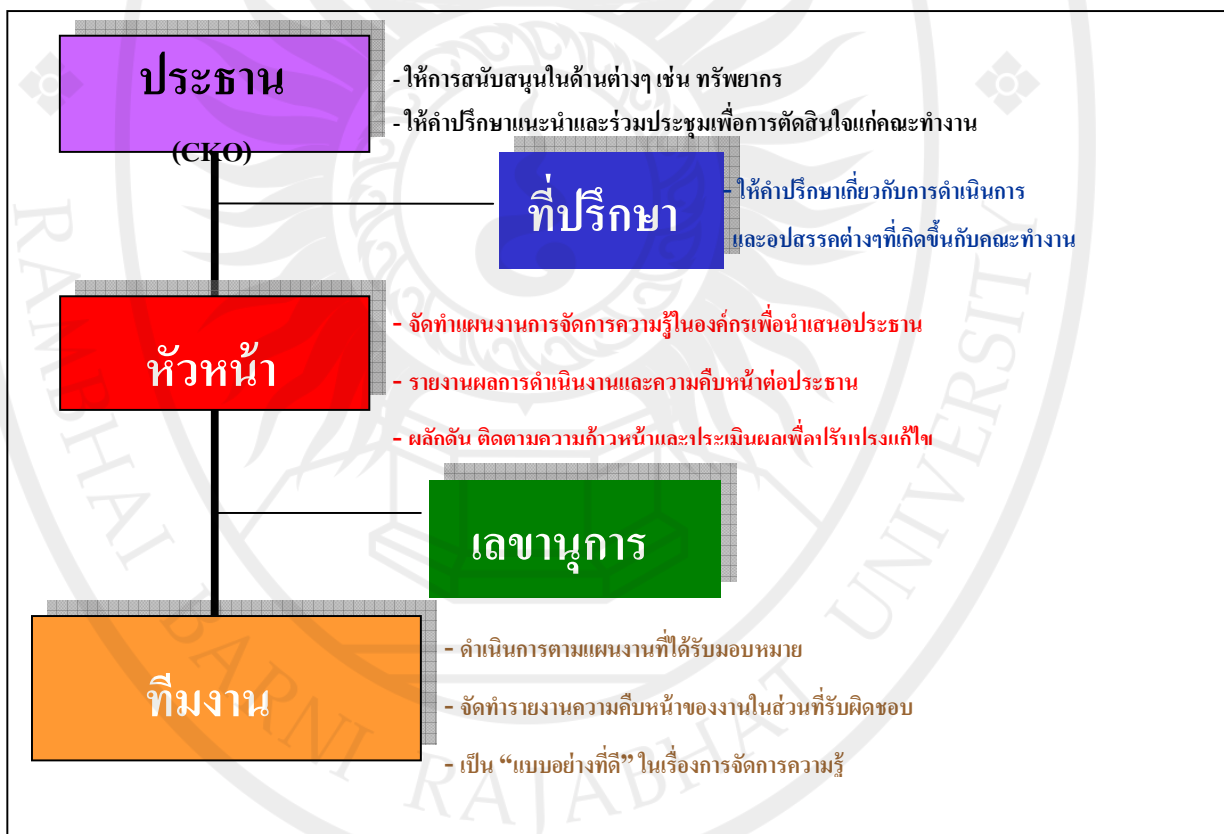
สำหรับการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่นๆ เช่น การใช้แบบสอบถาม รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรือสิ่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้อง ถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณา ดังภาพประกอบ 4 ต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร.และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548 : 23)



ภาพประกอบ 4 กลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

จากภาพประกอบ 4 แสดงว่า กลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM
2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น
3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT ทรัพยากรบุคคล สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ หน่วยงานพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น หรือตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการนำเอาความรู้ของศาสตร์หลาย ๆ แขนงมาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยความรู้ นั้น จะเกิดจากกระบวนการคัดเลือกและบูรณาการจากสารสนเทศ ซึ่งได้จากข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้ว จึงนำเอาสารสนเทศเหล่านั้นมาผสมผสานเป็นความรู้ใหม่ และในความรู้ใหม่นี้ยังรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำมาบูรณาการร่วมกัน ซึ่งความรู้ในแบบที่ผ่านประสบการณ์นี้ ถือได้ว่าเป็นความรู้เฉพาะบุคคล เรียกว่า ความรู้โดยนัย หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จ แต่เมื่อมีการนำความรู้มาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรความรู้จะถูกเรียกว่า เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ประเภทนี้จะมีคุณค่าอย่างมากเมื่อนำมาประกอบการตัดสินใจดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการจัดการความรู้จึงเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรต่างๆ เพราะองค์กรเหล่านั้นมีการแข่งขันกันอยู่เสมอ การจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเมื่อการจัดการความรู้ถูกนำมาใช้ในองค์กรจึงเกิดคำใหม่ขึ้นมา นั่นคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO) เพราะองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้เป็นหลักในการดำเนินการ โดยผ่านการพัฒนาความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการทำงานเป็นทีม และใช้แนวคิดรวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการในองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงไม่สามารถขาดการจัดการความรู้ได้ เพราะเมื่อเรามีความรู้มากขึ้นสิ่งที่สำคัญคือการจัดระบบเพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน แนวคิดการจัดการความรู้จึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับวินัยสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรภาคเอกชน และภาครัฐ องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยต่างเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

เซงเจ้ (Senge. 1990 : 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

คริตเนอร์และคินิคกิ (Kreitner and Kinicki. 2001 : 676) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุก และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยอาศัยพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ

สตีเฟน และคูลเตอร์ (Stephen and Coulter. อ้างถึงใน กณิศนันท์ ตีตวง. 2554 : 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรซึ่งพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง

เดซ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริวานนท์ (2545 : 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการกระตุ้น แรงจูงใจ และสนใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

เจษฎา นกน้อย และคนอื่น (2552 : 7) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการจัดการองค์กร ที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความรู้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการจัดตั้งเครือข่ายเพื่อแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้กัน เพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 29) ได้ให้เหตุผลถึงความจำเป็น ที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับหรือความคุ้นชินเดิม ๆ ของบุคลากรที่คุ้นเคยกับการรอรับความรู้แบบสำเร็จรูป หรือการทำงานที่ไม่ผ่านกระบวนการคิดของพนักงานทุกระดับในองค์กร ให้เกิดกระบวนการคิดในการทำงานขึ้นมา
2. เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ยั่งยืน ยิ่งพัฒนา จะยิ่งสร้างคุณค่าแก่องค์กร ถือได้ว่าเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย
3. เพื่อทำให้เกิดการตกผลึกในเนื้องานต่าง ๆ ของพนักงาน คือ รู้จริงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้
4. เพื่อทำให้เกิดการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นอิสระ และลดความกดดันในการทำงาน ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น นั่นคือ มีความลื่นไหล (Flow) ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
5. เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลง ผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีส่วนสนับสนุนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย ทำให้เป็นองค์กรที่มีวงจรยั่งยืน

วีรุธ มาฆะศิริรานนท์ (2548 : 17-19) ได้นำเสนอความสำคัญ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคำกล่าวของแฮร์ริสัน โอเวน (Harrison Owen) ที่ว่า ในอดีตที่ผ่านมาหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรธุรกิจ ก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้ หน้าที่ที่สำคัญอันดับต้น ๆ กลับเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล และแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับทศวรรษที่ 21 ซึ่งมี 8 ประการ ดังนี้

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก
2. เทคโนโลยี
3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน
4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
5. ความรู้และการเรียนรู้ที่ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร
6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน
7. ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน
8. ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่กำลังทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น องค์กรต้องทำความเข้าใจ และควบคุมแรงผลักดันเหล่านี้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การปฏิรูปหรือการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์การของตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา มีนักวิชาการนำเสนอลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ได้แก่

เก็พฮาร์ทและมาร์ซิค (Gephart & Marsick. 1996 : 35-36) กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ คือ

1. เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) โดยบุคลากรแต่ละคนมีการแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน
2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว
3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่ และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์ มีรางวัลผลตอบแทนให้
5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ สร้างกระบวนการทำงานและผลิตผลใหม่ ๆ
6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ (2545 : 380 -381) กล่าวว่าว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถจำแนกได้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Learning Organization to Strategy) เพื่อให้ทราบว่า นโยบายและรูปแบบเป็นอย่างไร โดยการประเมินและมีการปรับปรุงโครงสร้างของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Participate Policy -making) ผู้มีส่วนร่วมนี้จะรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต และเจ้าของ จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับคณะกรรมการของบริษัท

3. การกำหนดสารสนเทศ (Information) ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการบอกหรืออนุญาตให้บุคคลสามารถกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงระบบสารสนเทศในระบบปิด

4. รูปแบบการบัญชีและการควบคุม (Formative Accountion and Control) ซึ่งเป็นระบบในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่า การกระตุ้นบุคคลในการทำงานให้กับบริษัท และการคิดเกี่ยวกับลูกค้า

5. การแลกเปลี่ยนภายใน (Internet Exchange) ระหว่างหน่วยงานและแผนก เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเจรจาต่อรองการทำข้อตกลง การให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านสินค้าและบริการที่ได้รับ อันเป็นลักษณะของการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

6. การยืดหยุ่นของรางวัล (Reward Flexibility)

7. โครงสร้างที่ปฏิบัติตามได้ง่าย (Enabling structure)

8. กำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environment Scanners) ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร

9. การเรียนรู้ระหว่างบริษัทต่าง ๆ (Inter - company Learning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ เช่น การร่วมมือ การทำการค้าร่วมกัน การลงทุนร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนงานกันทำ

10. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเพณีนิยมในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ และสีผิว เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดภายในองค์กรได้

11. การพัฒนาตนเองโดยรวม (Self - development for All) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งหมด คือ พนักงานทุกระดับขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งภายในและภายนอก

พรธิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 90 - 91) ได้นำแนวคิดของมาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ (MarkQuardt and Reynolds) ,kdesofลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ไว้ดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่าง มีโอกาส และสามารถอธิบายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้

3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งทั้งองค์กร

7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. มีผู้ที่เป็นต้นแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดอย่างดีแล้ว
9. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงาน เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วองค์กร
18. มุ่งสร้าง ปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. มององค์กรว่า สามารถเรียนรู้และเติบโตได้
23. มองสิ่งที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น กระจายอำนาจ เพื่อสามารถพัฒนาและปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กร มีการนำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วองค์กร อันจะทำให้องค์กรพัฒนาไปตามตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อย่างสูงสุดและยั่งยืน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ (Senge)

เดซ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 75-82) กล่าวถึงวินัยสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ (Senge) โดยสรุปไว้ว่า แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการส่งเสริม ยกระดับการเรียนรู้ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้วินัยพื้นฐาน 5 ประการ ที่ทุกคนต้องศรัทธาและร่วมมือกันถือปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในทุก ๆ ด้าน เก่งด้านการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งในการกระทำ บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ กระตือรือร้นและมีทักษะในการแสวงหาความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. มีรูปแบบวิธีคิด และมุมมอง ที่เปิดกว้าง เป็นการสร้างวินัย ให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดกระบวนทัศน์ (Paradigm) ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับของเดิม

สมาชิกทุกคนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รับฟังเหตุผล จะช่วยให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills) ให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคคลและองค์กรในที่สุด

3. การสร้างและการสานวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่ตีร่วมกัน รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิด สิ่งที่ต้องการปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดเด่นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคลากรมีข้อสัญญาผูกมัด โดยยึดจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ร่วมกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงโดยการมีแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและจากความผิดพลาดของสมาชิกแต่ละคน ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผน ประชุมปรึกษาหารือ ส่งข่าวสารเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติ จัดให้มีระบบเรียนรู้ร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้มีการทำงานเป็นทีม

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่อง เป็นระบบ การที่แต่ละบุคคลมีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบของงานได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้ชัดเจนเป็นการมองภาพรวม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้อำนาจและองค์การสามารถเผชิญภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้มีความสามารถในการแข่งขัน

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552 : 285) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้และสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนปรับปรุง และพัฒนาตลอดเวลา โดยผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ในองค์กร จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ (Senge)

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นขั้นของการนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมให้เหมาะสมกับบริบทและขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุด

เดซัน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545 : 75 - 82) ได้นำเสนอการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเจ้ ไว้ว่า จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกันทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) และระดับองค์กร (Organization/Department/Unit/Team) โดยคำนึงถึง 4 ประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. รูปรธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรในแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อที่สมาชิกในองค์กรนั้น จะได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเกิดการปฏิบัติจากการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้วิสัยทัศน์องค์กรในด้านนั้นเกิดขึ้นได้จริงในที่สุด

1.2 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ประกอบด้วยวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นานาชนิดที่ใช้ในการทำงานและเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

1.3 ระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญ สนับสนุนกระบวนการทำงานในภารกิจใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่น ระบบการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบการให้บริการลูกค้า ระบบการขายและการตลาด ระบบบัญชีและการเงิน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management – TQM)

ทุกองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในแต่ละด้านอย่างชัดเจน จัดโครงสร้างพื้นฐานและจัดระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ เมื่อผนวกเข้าด้วยกัน ในเชิงประสานและสอดคล้องภาพระหว่างกัน ทำให้กระบวนการเรียนรู้เป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลอย่างสูงยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม เป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในตนเอง ปัจเจกบุคคล ที่อาจจะมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ยาก ได้แก่

2.1 เจตคติและค่านิยม เป็นท่าทีและมุมมอง รวมถึงการยอมรับในเรื่องหนึ่ง ๆ

2.2 ทักษะและความสามารถ บุคคลจะต้องใฝ่หาการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยองค์กรมีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้น

2.3 ความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กร โดยเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในภารกิจใด ๆ ที่จะส่งผลต่อลูกค้า และสังคม

3. วินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และคิดความเข้าใจเชิงระบบ

เมื่อนำปัจจัยที่สำคัญทั้ง 3 ประการข้างต้น มาบูรณาการเข้าด้วยกัน จะทำให้องค์กรมีการบริหารงานในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร อย่างเพียงพอ ประกอบกับการมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและความสามารถสูง ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำพาองค์กรให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4. ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การสร้างบรรยากาศเปิด (Openness) เปิดโอกาสให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก ผู้ร่วมงานทุกคนและต่อองค์กร เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป

4.2 ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ข้อ(Five Discliplines) แก่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อการปรับ

พื้นฐาน วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติ ต่อตนเองและต่อองค์กร

4.3 ทำการพัฒนาองค์การเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดชัดเจน สอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ

4.4 ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ ที่สามารถจะนำทีมงานและบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้

4.5 กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ทั้งองค์ความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน

4.6 กำหนดมาตรการในการถ่ายเทองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4.7 พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและทีมงานอย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งระดับหัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีม มีระบบการเอื้ออำนาจที่ชัดเจน ในการตัดสินใจและการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ มีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณ และตอบแทนด้วยการให้รางวัลตามสมควร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 2545) การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จสูงสุดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลจำเป็นต้องมีวินัย สามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองได้ เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน อันเกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การเอง

อาจารย์ผู้สอนเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในมหาวิทยาลัย เป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องทำหน้าที่จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอื่นอีกหลากหลายเกี่ยวกับสังคม ดังนั้น อาจารย์ผู้สอนต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานทุกอย่าง ความมีประสิทธิภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมใจ ลักษณะ (2549 : 5-7) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ เป็นการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการ

ปฏิบัติงานได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่เกิดการสูญเปล่า เกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม นำไปสู่การเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ ซึ่งมี 2 ระดับ ได้แก่

1. ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานสำเร็จโดยสูญเสีย เวลา และพลังงานน้อยที่สุด เป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย มีความสุขและพอใจในการทำงาน พยายามเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี คุ้มค่า ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย มีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการที่เหมาะสม เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความพอใจในการทำงาน

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549 : 109) ได้นำเสนอความแตกต่างของประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวคิดของมาตรฐานสากล ISO 9000 ว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถบรรลุผลที่ต้องการ ส่วนประสิทธิผล คือ ผลที่บรรลุเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่า ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรคำนึงถึงประสิทธิผลควบคู่กันไป เพื่อให้การบริหารงานองค์กรบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2545 : 53) ได้กล่าวถึงแนวคิดของเฮอริงตัน อีเมอร์สัน (Herington Emerson) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 12 ประการ ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อลดความคลุมเครือ ไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผล และสามัญสำนึกในการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของงาน
3. อาศัยคำแนะนำที่ดี
4. มีวินัยในการปฏิบัติงาน
5. มีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน
7. มีความฉับไวในการดำเนินงาน
8. มีมาตรฐานและตารางเวลาในการดำเนินงาน
9. ผลงานได้มาตรฐาน

10. การปฏิบัติการณ์มีมาตรฐาน
11. คำสั่งการปฏิบัติการณ์มีมาตรฐานตามที่ระบุไว้
12. มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2549 : 10-12) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การ ที่กำหนดทิศทางของการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคคล
2. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สถานะการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งขันทางการผลิต การบริการ แหล่งและคุณภาพของวัตถุดิบ และผู้ร่วมทุน
3. ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเกี่ยวกับ ปรัชญา อุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง การเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
4. กระบวนการขององค์การ ได้แก่ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะก่อให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ซึ่งมีขอบข่ายที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ คือ การจัดสร้างโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

อาจจะสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัยหลัก ๆ ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ สำหรับปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการทำงานที่เป็นระบบ เสร็จตามเวลา ยึดถือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ นโยบายของรัฐ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และทรัพยากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารองค์การมีเป้าหมายสูงสุด คือ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ องค์การจึงจำเป็นต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา

คาสซิโอ (Cassio. 1978 : 5) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งข้อดี ข้อด้อย ของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้

ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัย การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และกำหนดเป้าหมายในการจัดอบรมเพิ่มเติม

ซิคูล่าและแมคเคนน่า (Sikula and Mckenna. 1984 : 250) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีความเชื่อมโยงไปถึงความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนศักยภาพในการที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคต ใช้เป็นข้อมูลในการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้ที่ถูกประเมินจะสามารถประเมินถึงเส้นทางความก้าวหน้าในงานของตน และโอกาสที่ผลจากการทุ่มเทให้กับงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างเหมาะสม

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551:12) ได้นิยามโดยเพิ่มมุมมองของการยอมรับมาตรฐานในการประเมินร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ว่า หมายถึงการเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนใช้ในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินค่า หรือผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยุติธรรม เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือปรับผลตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งคาดคะเนความสามารถในการพัฒนาได้ในอนาคต

วิสัยทัศน์นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

เกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ควรสอดคล้องกับ ปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดังต่อไปนี้ (วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น. ออนไลน์. 2557)

ปรัชญา "เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น"

ค่านิยม(Shared Values) “ ผลงานสัมฤทธิ์ มีจิตสาธารณะ ”

วิสัยทัศน์

การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียง

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตตามความต้องการของประชาชนภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียง
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งวิชาชีพครู
3. วิจัยและบูรณาการวิชาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาชุมชน

4. บริการวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชน
5. สืบสานและสร้างคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตสู่ความต้องการของชุมชน
2. การพัฒนาวิชาการสู่ท้องถิ่นและอาเซียน
 - 2.1 การพัฒนาหลักสูตร
 - 2.2 การวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น
 - 2.3 การบริการวิชาการตอบสนองนโยบายการพัฒนา ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ และ

อาเซียน

3. การพัฒนาวิถีสวนบ้านแก้วสู่การท่องเที่ยวเชิงวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์
4. การพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพบุคลากร
5. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
6. การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐจังหวัดจันทบุรี

ในที่นี้ผู้วิจัยขอกล่าวถึงบางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2,

4 และ 5

ยุทธศาสตร์ 1 การผลิตบัณฑิตสู่ความต้องการของชุมชน

กลยุทธ์

1. สร้างเครือข่ายภาคีมหาวิทยาลัยและผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต
2. พัฒนาคู่มืออาชีพ
3. พัฒนาศักยภาพมืออาชีพ/นักปฏิบัติ/มีทักษะภาษาต่างประเทศ
4. เพิ่มจำนวนและสัดส่วนบัณฑิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ
5. ให้นักศึกษามีแนวทางการศึกษาแบบเรียนดีมีสุข
6. พัฒนากิจการนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ 2 การพัฒนาวิชาการสู่ท้องถิ่นและอาเซียน

กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาหลักสูตร

1. พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพครูให้มีความแข็งแกร่ง ยั่งยืนและเป็นระบบ
2. พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพต่าง ๆ เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบการ
3. พัฒนาหลักสูตรใหม่
4. พัฒนาหลักสูตรนานาชาติ
5. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว

กลยุทธ์ 2.2 การวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น

1. ระดมทุนวิจัยภาครัฐและเอกชน
2. พัฒนาและสร้างสรรค์ งานวิจัย

ลิขสิทธิ์ในเอกสารนี้เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. พัฒนาร่วมมือในงานวิจัย / งานสร้างสรรค์ โดยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษา

กลยุทธ์ 2.3 การบริการวิชาการตอบสนองนโยบายการพัฒนา ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ และอาเซียน

1. สร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาในระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ และอาเซียน

2. จัดทำแผนแม่บทงานบริการวิชาการ

ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพบุคลากร

กลยุทธ์

1. เพิ่มขีดความสามารถ และสร้างสมรรถนะ ให้กับอาจารย์และบุคลากร สนับสนุนงานมหาวิทยาลัยให้เป็นคนดี คนเก่ง รักจำเริญ

2. เสริมสร้างการทำงานแบบอยู่ดีมีสุข

3. พัฒนาระบบกองทุนสวัสดิการทางสังคม

ยุทธศาสตร์ 5. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

1. ทำแผนแม่บท (Master Plan) และแผนงาน (Roadmap) การพัฒนามหาวิทยาลัย

2. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

3. มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. วางระบบการทำงานและติดตามประเมินผลโดยชี้หลักธรรมาภิบาล

6. กระจายอำนาจด้านวิชาการ รวมอำนาจการบริหาร รวมการบริการ ประสานภารกิจ

7. พัฒนาขีดความสามารถให้เป็นผู้บริหารสมัยใหม่

8. เริ่มก่อตั้งกองทุนพัฒนามหาวิทยาลัย

9. สร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า

10. อนุรักษ์และปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมให้เป็นPark University และ Green & Clean

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ตระหนักถึงภาระหน้าที่และภารกิจของคณาจารย์ ในการให้การศึกษา และพัฒนาบุคลากรของชาติ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญ ตัวคณาจารย์ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

จรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้ยึดแนวทางตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา 6 ประการ (จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ออนไลน์. 2557) ได้แก่

1. ยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

2. ซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ

3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

4. ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

6. ไม่ใช้อำนาจครอบงำผิดทำนองคลองธรรมต่อนักศึกษา

จากแนวทางดังกล่าว นำมากำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. คณาจารย์พึงศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. จรรยาบรรณต่อโดยมีเสรีภาพทางวิชาการ ไม่ถูกครอบงำด้วยอิทธิพลหรือผลประโยชน์ใด ๆ

3. คณาจารย์พึงเป็นนักวิจัยที่มีจรรยาบรรณ ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

จรรยาบรรณต่อการปฏิบัติงาน

4. จรรยาบรรณต่องานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เต็มเวลา เต็มกำลังความสามารถ

จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

5. คณาจารย์พึงมีความรักความศรัทธา ต่อหน่วยงานของตน ช่วยเหลือส่งเสริม รักษาชื่อเสียง และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา

6. คณาจารย์พึงให้เกียรติผู้บังคับบัญชา เคารพ เชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย

จรรยาบรรณต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสวัสดิการ สร้างขวัญกำลังใจ รับฟังความคิดเห็นปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมงาน

8. คณาจารย์พึงสร้างเสริมความรู้รักสามัคคีในหมู่คณะปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ ส่งเสริม และเกื้อกูล ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

จรรยาบรรณต่อนักศึกษาและผู้รับบริการ

9. คณาจารย์พึงปฏิบัติต่อนักศึกษาและผู้มารับบริการ ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และอย่างมีจริยธรรม

จรรยาบรรณต่อประชาชน

10. คณาจารย์พึงปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความเสมอภาค จริงใจ ศรัทธา และสุภาพ

จรรยาบรรณต่อสังคม

11. คณาจารย์พึงปฏิบัติตน และปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคม ประเทศชาติ และพึงยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย

พฤติกรรมที่มุ่งเน้นของจรรยาบรรณแต่ละข้อ มีดังนี้

ข้อที่ 1 คณาจารย์พึงศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ให้ทันสมัย อยู่เสมอ พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. ใส่ใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ เช่น
 - 1.1 ศึกษาหาความรู้จากเอกสาร ตำรา สื่อต่าง ๆ อยู่เสมอ
 - 1.2 เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ
 - 1.3 ติดตามข่าวสาร เหตุการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอยู่เสมอ
2. นำความรู้และเทคโนโลยีมาศึกษา วิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เช่น
 - 2.1 วางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
 - 2.2 นำความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ประกอบการเรียนการสอน
 - 2.3 จัดทำเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ข้อที่ 2 คณาจารย์พึงปฏิบัติงาน โดยมีเสรีภาพทางวิชาการ ไม่ถูกครอบงำด้วยอิทธิพล หรือผลประโยชน์ใด ๆ พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. กล้าคิดกล้าแสดงออกทางวิชาการที่ถูกต้อง
 - 1.1 พึงปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
 - 1.2 มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ
 - 1.3 พึงใช้เสรีภาพทางวิชาการโดยสุจริต
2. กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี สอดคล้องกับเสรีภาพทางวิชาการ โดยไม่ถูกครอบงำด้วยอิทธิพล หรือผลประโยชน์ใด ๆ
 - 2.1 มีความยุติธรรมและเที่ยงตรง
 - 2.2 ยึดมั่นตามหลักจรรยาบรรณทางวิชาการ
 - 2.3 นำเสนอและสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่ถูกต้อง โดยไม่หวังเกรงต่ออิทธิพลใด ๆ

ข้อที่ 3 คณาจารย์พึงเป็นนักวิจัยที่มีจรรยาบรรณตามข้อกำหนดของคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. วิจัยอย่างซื่อสัตย์ มีคุณธรรมทางวิชาการและการจัดการ
2. ตระหนักถึงพันธกรณีในการทำวิจัย ตามข้อตกลงที่ทำไว้กับหน่วยงาน ที่สนับสนุนการวิจัย และต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด
3. มีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาที่ทำวิจัย
4. นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำการวิจัย ไม่ว่าจะจะเป็นสิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต
5. นักวิจัยต้องเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัย
6. นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิด ปราศจากอคติในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย
7. นักวิจัยพึงนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ
8. นักวิจัยพึงเคารพความคิดเห็นทางวิชาการของผู้อื่น

9. นักวิจัยพึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมทุกระดับ

ข้อที่ 4 คณาจารย์พึงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เต็มเวลา เต็มกำลังความสามารถ พหุติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เช่น

1.1 ใช้เวลาเพื่อประโยชน์ทางราชการอย่างแท้จริง ไม่เบียดบังเวลาเพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.2 ใช้ทรัพย์สินทางราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการและไม่เบียดบังหรือนำมาเพื่อ

ประโยชน์ตนเองและพวกพ้อง

1.3 ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบ

2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เช่น

2.1 ตรงเวลา ใช้เวลาของราชการให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

2.2 ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ

2.3 ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว รอบคอบ ถูกต้อง มีเหตุผล

ข้อที่ 5 คณาจารย์พึงมีความรักความศรัทธาต่อหน่วยงานของตน ช่วยเหลือส่งเสริม รักษาชื่อเสียงและรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน พหุติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. สร้างความรักความศรัทธาต่อหน่วยงานของตน เช่น

1.1 ร่วมกันปลูกจิตสำนึกของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความศรัทธาในหน่วยงานของตน

1.2 พึงช่วยเหลือกันในทางที่ชอบ เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี อันเป็นประโยชน์ต่อ

หน่วยงาน

2. ส่งเสริมรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เช่น

2.1 เสียสละร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีชื่อเสียง

2.2 ไม่ปฏิบัติตนที่จะทำให้ชื่อเสียงของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัยเกิดความเสื่อมเสีย

2.3 ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงามและเป็นแบบอย่างที่ดี

3. รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย เช่น

3.1 ช่วยกันดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ

3.2 ใช้ทรัพย์สินของทางราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความประหยัดและคุ้มค่า

ระมัดระวังอย่าให้เกิดความเสียหาย

ข้อที่ 6 คณาจารย์พึงให้เกียรติผู้บังคับบัญชา เคารพ เชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย พหุติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. ให้เกียรติและเคารพผู้บังคับบัญชา เช่น

1.1 ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์อันดี

1.2 แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความอ่อนน้อม

2. เคารพ เชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยชอบ เช่น

2.1 เต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย

2.2 ตรงต่อเวลา และรับผิดชอบ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ

ข้อที่ 7 ผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสวัสดิการ สร้างขวัญกำลังใจ รับฟังความคิดเห็น ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสวัสดิการ สร้างขวัญกำลังใจ เช่น
 - 1.1 ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่
 - 1.2 ยกย่อง ส่งเสริม ผู้ปฏิบัติงานที่ดี
2. รับฟังความคิดเห็น บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เช่น
 - 1.1 การดำเนินกิจกรรมใด ๆ พึงให้ทุกส่วนงานที่มีความเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา
 - 2.2 ให้ความยุติธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.3 ให้เกียรติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน
 - 2.4 ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักกฎหมายและหลักคุณธรรม

ข้อที่ 8 คณาจารย์พึงสร้างเสริมความรู้สึกสามัคคีในหมู่คณะ ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างกัลยาณมิตร ช่วยเหลือส่งเสริม และเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. สร้างความรู้สึกสามัคคีให้เกิดในองค์กร เช่น
 - 1.1 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างกัลยาณมิตร
 - 1.2 ช่วยเหลือ เกื้อกูล เพื่อนร่วมงานตามโอกาสและความเหมาะสม ด้วยความเต็มใจ
 - 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
 - 1.4 มีความสุภาพ ให้เกียรติ และเคารพนับถือเพื่อนร่วมงาน
2. ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนคณาจารย์ตามโอกาสและความเหมาะสม เช่น
 - 2.1 ให้คำปรึกษาการจัดทำผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
 - 2.2 ให้คำแนะนำการผลิตสื่อการเรียนการสอน
 - 2.3 ให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาศักยภาพ
 - 2.4 แสดงความยินดี หรือแสดงความเห็นใจตามโอกาสอันควร

ข้อที่ 9 คณาจารย์พึงปฏิบัติต่อนักศึกษาและผู้รับบริการ ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีจริยธรรม พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. พึงใช้ภาษา ถ้อยคำ สำนวน ที่ชัดเจน สุภาพ เหมาะสม และเข้าใจง่ายในการสื่อความหมาย ต่อนักศึกษาและผู้รับบริการที่มาติดต่อราชการ เช่น
 - 1.1 ใช้วาจาสุภาพ
 - 1.2 มีทักษะในการใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างเหมาะสม
2. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองในการแสวงหาผลประโยชน์จากนักศึกษาและผู้รับบริการ เช่น ไม่เรียกร้อยหรือรับค่าตอบแทนจากนักศึกษาและผู้รับบริการโดยมิชอบ

3. พึ่งให้ข้อมูลและข่าวสารที่เปิดเผยต่อนักศึกษาและผู้รับบริการ ด้วยความเต็มใจ รวดเร็วทันต่อเวลา เช่น แจงผลการเรียนต่อนักศึกษาอย่างรวดเร็ว
4. พึ่งให้บริการต่อนักศึกษาและผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี มีความเสมอภาค ประหยัด ถูกต้อง ปราศจากอคติ ตลอดจนรักษาความลับของนักศึกษาและผู้รับบริการ เช่น
 - 4.1 ให้บริการต่อผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ
 - 4.2 ปฏิบัติต่อนักศึกษาและผู้รับบริการด้วยความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และยุติธรรม
 - 4.3 ไม่เปิดเผยความลับของนักศึกษาโดยไม่สมควร
5. พึ่งละเว้นการให้คำแนะนำนักศึกษาและผู้รับบริการให้ดำเนินการใด ๆ ที่ผิดกฎหมายและผิดศีลธรรม

ข้อที่ 10 คณาจารย์พึงปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความเสมอภาค จริงใจ ศรัทธา และสุภาพ พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. ให้บริการที่ดีต่อประชาชน เช่น
 - 1.1 ให้ความช่วยเหลือประชาชนด้วยความเต็มใจ
 - 1.2 ให้เกียรติแก่ประชาชนทุกสาขาอาชีพ คำนึงถึงคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ และสิทธิของมนุษยชน
 - 1.3 ให้บริการด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาจาที่สุภาพ
2. รับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เช่น
 - 2.1 รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนด้วยความเต็มใจและให้เกียรติ
 - 2.2 ใส่ใจ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของประชาชน

ข้อที่ 11 คณาจารย์พึงปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคม ประเทศชาติ และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย พฤติกรรมที่มุ่งเน้น ได้แก่

1. มีส่วนร่วมในกิจกรรมอนุรักษ์ สืบสาน ส่งเสริม และพัฒนา ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ เช่น
 - 1.1 เข้าร่วมกิจกรรมตามเทศกาลและวันสำคัญทางศาสนา
 - 1.2 เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและชุมชน
 - 1.3 ส่งเสริมและเผยแพร่แหล่งวัฒนธรรมให้เป็นที่รู้จัก
2. ร่วมพิทักษ์ปกป้อง สืบสาน ส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและของชาติ เช่น
 - 2.1 ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 2.2 นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการสอนและวิจัย
 - 2.3 ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่นและของชาติให้เป็นที่รู้จัก
3. รวบรวมข้อมูลและเลือกสรรกิจกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติและนำมาใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น
 - 3.1 ให้ความร่วมมือและบริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชนในท้องถิ่น
- 3.3 นำศิษย์ไปบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในแหล่งชุมชน
4. เป็นผู้นำในการช่วยเหลือชุมชนและท้องถิ่น เช่น
 - 4.1 รณรงค์และเชิญชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ
 - 4.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนเมื่อเกิดภัยต่าง ๆ
 - 4.3 ชี้แนะ แนวทาง และให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
5. อารมณ์ดีและส่งเสริมไว้ ซึ่งการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เช่น
 - 5.1 เติบโตสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
 - 5.2 ศึกษากฎหมายให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
 - 5.3 ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
6. มีจิตสำนึกประชาธิปไตย เช่น
 - 6.1 ส่งเสริม เผยแพร่การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย
 - 6.2 ใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งในทุกระดับ
 - 6.3 เคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ผู้บังคับบัญชาประเมินค่า หรือผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่ยุติธรรม ซึ่งควรสอดคล้องกับ ปรัชญา ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี รวมทั้งการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์

การประเมินผลปฏิบัติราชการของข้าราชการ / พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. หลักการ

จากการที่มีการปรับระบบงานบริหารบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลระบบใหม่ โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้ออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 22 ธันวาคม 2553 และสภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดให้มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับข้อบังคับฯ ดังกล่าวไว้ (แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ. ออนไลน์ : 2557)

2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน

- 2.1 เพื่อปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการและพนักงาน
- 2.2 เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ออกจากราชการ การให้รางวัล ประจำปีรางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่าง ๆ

2.3 อื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3. กรอบการประเมิน

3.1 วงรอบการประเมิน ให้ประเมินปีละสองรอบตามปีงบประมาณ

3.2 ประเมินในสององค์ประกอบ ได้แก่

ก) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประเมินปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และให้สัดส่วนคะแนนในการประเมิน ร้อยละ 70 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาเปรียบเทียบตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด และให้คะแนนผลการประเมิน โดยใช้สูตรในการคำนวณตามแบบที่กำหนด และระบุข้อมูลในแบบให้ครบถ้วน

ข) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะทางการบริหาร ตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง การกำหนดสมรรถนะขั้นต่ำ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะทางการบริหาร สำหรับข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีและให้สัดส่วนคะแนนในการประเมินร้อยละ 30 การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานการสอน ตามข้อตกลงที่กำหนด โดยพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับนั้น ๆ จะต้องผ่านการประเมินทุกพฤติกรรมบ่งชี้ จึงจะสามารถประเมินในระดับที่สูงต่อไปได้ หากมีพฤติกรรมบ่งชี้ใด “ไม่ผ่าน” ในระดับที่ประเมิน ถือว่า “ไม่ผ่าน” การประเมินในระดับนั้น ๆ และเมื่อประเมินครบทุกสมรรถนะ ให้รวมคะแนนการประเมิน โดยใช้สูตรในการคำนวณตามแบบที่กำหนด และกรอกข้อมูลในแบบให้ครบถ้วน

3.3 การกำหนดน้ำหนักในของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ดังตาราง 1 (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ออนไลน์ : 2557)
ตาราง 1 องค์ประกอบที่ใช้ประเมิน ในการกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ใช้ประเมิน	น้ำหนัก	
	ชุด ก	ชุด ข
ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 (เลือกใช้ชุด ก. 4 งาน และเลือกชุด ข. อีก 1 งานที่ไม่ซ้ำกัน)	ชุด ก ปฏิบัติงานปกติ	ชุด ข มุ่งเน้นปฏิบัติงาน
1. งานผลิตบัณฑิต	45	55
1.1 ปริมาณงานผลิตบัณฑิต (2 ตัวชี้วัด)	28	38
1.2 คุณภาพและประสิทธิภาพงานผลิตบัณฑิต (8 ตัวชี้วัด)	17	17
2. งานวิจัย และสร้างสรรค์วิชาการ	20	30
2.1 ปริมาณงานวิจัย ฯ (1 ตัวชี้วัด)	13	20
2.2 คุณภาพและประสิทธิภาพงานวิจัย ฯ (2 ตัวชี้วัด)	7	10

ตาราง 1 (ต่อ)

3. งานบริการวิชาการ	10	20
3.1 ปริมาณงานบริการวิชาการ (1 ตัวชี้วัด)	7	13
3.2 คุณภาพและประสิทธิภาพงานบริการวิชาการ (1 ตัวชี้วัด)	3	7
4. งานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	5	15
4.1 ปริมาณงานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (1 ตัวชี้วัด)	3	10
4.2 คุณภาพและประสิทธิภาพงานศิลปะและวัฒนธรรม (1 ตัวชี้วัด)	2	5
5. งานอื่น ๆ	10	20
5.1 ปริมาณงานอื่น ๆ (1 ตัวชี้วัด)	7	13
5.2 คุณภาพและประสิทธิภาพงานอื่น ๆ (1 ตัวชี้วัด)	3	7
รวม เฉพาะส่วนผลสัมฤทธิ์	100	
ด้านพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30		
สมรรถนะหลัก 5 ด้าน	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	
	2. การบริการที่ดี	
	3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ	
	4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม	
	5. การทำงานเป็นทีม	
สมรรถนะประจำสายงาน สายการสอน 5 ด้าน	6. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	
	7. ความผูกพันที่มีต่อมหาวิทยาลัย	
	8. การมีความคิดริเริ่มและนวัตกรรม	
	9. ทักษะการถ่ายทอดความรู้	
	10. การประสานงาน	

ความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพ

วอลคินและมาร์ซิก (Walkin and Marsick, 1994, 353-359) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง เป็นแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นกลยุทธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนทนาใฝ่รู้ การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม การแบ่งปัน การเรียนรู้ การมอบอำนาจ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม การสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

ลองเวซ และเดวีส์ (Longworth and Davies, 1999 : 75) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน **ไว้ว่า** องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์การ

วิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน ที่กลุ่มคนมีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้ การลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยให้การฝึกอบรมแก่บุคลากร สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุก ตำแหน่งหน้าที่ ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรบรรลุ วิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน และสร้างภาพอนาคต ร่วมกันบูรณาการงานกับการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้ บุคคลแสวงหาคุณภาพ และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความสามารถพิเศษ โดยมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับ ความสามารถ ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ที่มีคุณภาพ

วีรจ ฆาชะศิริรานนท์ (2548 : 8 – 11) ได้เสนอแนวคิดของแมนวิลล์ (Manville) ที่กล่าวไว้ว่า ใน ปัจจุบันนี้ ทุกคนต้องได้รับการเรียนรู้แบบใหม่ ที่มีความทันสมัย ฉียบแหลม และเข้ากับตนเองได้ดีขึ้น โดยเป็นความรู้ที่สัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติอยู่นำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้นได้ นั่นคือ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนางาน ซึ่งต้องถูกปลูกฝังเข้าไปกับการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง จึงจะทำให้ผลของงานที่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สัมพันธ์กับการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลองค์กร ดังนั้น การ ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการวางรากฐานในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีวินัยในตนเอง มีวินัยในการทำงาน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิส (Davis. 2000 : Abstract) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การ แห่งการเรียนรู้ โดยศึกษากิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ทั้ง รายบุคคลและรายกลุ่ม หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการให้ความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมา ใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำต้องส่งเสริมให้ทีมงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และการตัดสินใจร่วม สามารถแสดงความเป็นผู้นำด้วยตนเอง นั่นคือ องค์กรต่าง ๆ ผู้นำควรส่งเสริมให้ องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติงานของผู้นำมีผลต่อการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และ ระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

กราเดอร์ (Grader. 2003 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ ในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า กลุ่มพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ให้มี

ทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้พนักงานมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น

งานวิจัยในประเทศ

ศิริพร จินดาพงษ์ (2549 : 69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความรู้แห่งตน เช่นเดียวกับที่มีประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนก็อยู่ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถปรับ เปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนเป็นบวกระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550 : 427) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวม สถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด เปรียบเทียบการบริหาร พบว่าเมื่อจำแนกตาม การจัดเก็บความรู้ เทคโนโลยี ของสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

อำนวยการ คงสาคร (2550 : 69-71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางประกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก

ปิติพงษ์ วรรณรี (2551 : 142) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีการเรียนรู้เป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดเชิงระบบ มีตัวแบบจากภายใน และมีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ เช่นเดียวกับที่มีประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนก็อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตารักษ์ วงษาจันทร์ (2551 : 61) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารพฤติกรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ของครูโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ซาตร์ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า 1) ระดับการบริหาร พฤติกรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการของเซงเจ้ ของครูโดยภาพรวมและรายด้านมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ บุคคลใฝ่ เรียนใฝ่รู้ รูปแบบวิธีการคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบการบริหาร พฤติกรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ของครู พบว่า เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ และตำแหน่ง แตกต่างกัน แต่ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

อนงเยา พูลเพิ่ม (2552 : 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแอดวานซ์ แพคเกจจิ้ง จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้าน นโยบายบริหารจัดการ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านการรับผิดชอบในหน้าที่ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก ด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

กณิศนันท์ ดีดวง. (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลในจังหวัด จันทบุรี มีผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดจันทบุรีวินัยในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเป็นบวกระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างวินัยในการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ โดยเริ่ม จากการพัฒนาตัวบุคลากรในองค์การให้มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความเชี่ยวชาญพิเศษ โดยการ เสริมสร้างนิสัยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะรับและนำข้อมูลใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง และ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง สามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับ สถานการณ์ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทุก ๆ ด้าน สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของ บุคลากรเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ ตรงกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการทำงานที่เป็นระบบ เมื่อบุคลากรใน องค์การมีวินัยพื้นฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลสำเร็จสูงสุดให้กับองค์การ และอยู่รอดได้ในโลกแห่งการแข่งขันนี้อย่างยั่งยืน