

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความร่วมมือของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม
 - 1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม
 - 1.2 รูปแบบของการมีส่วนร่วม
 - 1.3 ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม
 - 1.4 ระดับขั้นของการมีส่วนร่วม
 - 1.5 เครื่องมือการมีส่วนร่วม
 - 1.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม
2. แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 แนวทางการพัฒนา/สร้างองค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

ยุพาพร รุ่งงาม (2545 : 5) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่มีคนมารวมกันได้ ควรจะต้องมี

การตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้

กรมการจัดหางาน (2550 : 7) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่กลุ่มของประชาชนก่อให้เกิดการรวมตัวที่สามารถจะทำการตัดสินใจใช้ทรัพยากร และมีความรับผิดชอบในกิจกรรมที่กระทำโดยกลุ่ม

อรพินท์ สฟโซคชัย (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่นำเอาประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หรือกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน และใช้ข้อมูลความเห็นของประชาชนเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ”

เออร์วิน วิลเลียม (Erwin William, 1976 : 138) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ความชำนาญของประชาชนแก้ไขร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์การและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ลิสก์ แฟรงก์ลีน (Lisk Franklyn, 1985 : 16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของการเชื่อใจและการยอมรับตนเอง เพื่อที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสังเกตได้จาก ระดับความพึงพอใจ ระดับความไว้วางใจ และต้องครอบคลุมทัศนคติ ความคาดหวังและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน

เตอร์ตัน แอนดริว (Turton Andrew, 1987:10) การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การรวมความสนใจของแต่ละคน ซึ่งมีความเกี่ยวพันกันทางด้านความรู้สึกในกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะของความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกำลัง จนกระทั่งเกิดการรวมกันเป็นกลุ่มขึ้น

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546 : 4) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วม การตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

สมยศ นาวิการ (2544 : 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร ที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่ง

อำนาจหน้าที่การบริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชา ประการสุดท้าย การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง ในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร

อรรถ กัลพล (2548 : 8) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมคือ กระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางเลือก และการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้ ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้ เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

จากความหมายดังกล่าว การมีส่วนร่วมประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ เป็นการเกี่ยวข้องทั้งตัว (Self) โดยเฉพาะเพียงแต่ด้านกำลังกาย หรือทักษะ กล่าวคือ ผู้มีส่วนร่วมจะมีส่วนเกี่ยวข้องทางจิต (Ego-Involved) ไม่เพียงแต่เฉพาะด้านการทำงาน (Task-Involved)

2. การกระทำการให้ เมื่อผู้มีส่วนร่วมได้บังเกิดความเกี่ยวข้องด้านจิตใจและอารมณ์แล้ว ก็เท่ากับเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ กระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยเหตุนี้การมีส่วนร่วมจึงเป็นมากกว่าการยินยอม (Consent) ที่จะกระทำตามคำสั่ง ซึ่งเป็นการกระทำโดยปราศจากการยินยอมพร้อมใจ และความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมจึงเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์และจิตใจแบบ “บุคคลวิถี” คือมีการติดต่อสื่อสารทั้งไปและกลับระหว่างบุคคล กลุ่มนั้นและกลุ่ม

3. การร่วมรับผิดชอบ เมื่อเกิดการเกี่ยวข้องด้านจิตใจ อารมณ์ และได้กระทำการให้แก่สถานการณ์กลุ่มนั้นแล้ว ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มนั้นด้วย เพราะการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง (Self-Involved) กับกลุ่มและต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานด้วย จึงเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่ม

ทำนอง ภูเกดพิมพ์ (2551 : 15) การมีส่วนร่วมหมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะการมีส่วนร่วมทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุปสรรคมากยิ่งขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

ธัญญาพร ไชยปัญญา (2551 : 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง กระบวนการของกลุ่มองค์กร ชุมชน ตั้งแต่การได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติโดยมี

ความเข้าใจในปัญหาของตนเอง และตระหนักถึงสิทธิ์ของตนต่อสิ่งนั้นซึ่งความรู้สึกเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการที่บุคคลได้รับข้อมูลใหม่ที่จะเพิ่มอำนาจทางความคิด และมีโอกาสได้ร่วมวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมเหล่านั้น

การมีส่วนร่วมยังอธิบายได้ในหลายมิติ ทั้งในแง่ของมิติความลึกทั้งในเชิงกว้าง

1. การมีส่วนร่วม คือ การพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยสมัครใจโดยประชาชนต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาชาติแต่ไม่ได้หวังว่าจะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือวิจารณ์เนื้อหาของโครงการ

2. การมีส่วนร่วมในความหมายที่กว้าง หมายถึง การให้ประชาชนในชนบทรู้สึกตื่นตัวเพื่อที่จะทราบถึงการรับความช่วยเหลือและตอบสนองต่อโครงการพัฒนา ขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคิดริเริ่มของคนในท้องถิ่น

3. ในเรื่องของการพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการพัฒนา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินผลโครงการนั้นๆ ด้วย

4. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้นอาจเข้าในอย่างกว้างๆ ได้ว่า คือ การที่ประชาชนได้เข้าร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อเขา

5. การมีส่วนร่วมในชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนจะมีทั้ง สิทธิ และหน้าที่ ที่จะเข้าร่วมในการแก้ปัญหาของเขา มีความรับผิดชอบมากขึ้นที่จะสำรวจตรวจสอบความจำเป็นในเรื่องต่างๆ การระดมทรัพยากรท้องถิ่น และเสนอแนวทางแก้ไขใหม่ๆ เช่นเดียวกับการก่อตั้งและดำรงรักษาองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น

6. การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างแข็งขัน ซึ่งหมายถึงว่าบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมนั้นได้เป็นผู้มีความริเริ่มและได้มุ่งใช้ความพยายามตลอดจน ความเป็นตัวของตัวเองที่จะดำเนินการตามความริเริ่มนั้น

7. การมีส่วนร่วม คือ การที่ได้มีการจัดการที่จะใช้ความพยายามที่จะเพิ่มความสามารถที่จะควบคุมทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่างๆ ในสภาพสังคมนั้นๆ ทั้งนี้โดยกลุ่มที่ดำเนินการ และความเคลื่อนไหวที่จะดำเนินการนี้ไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรและระเบียบต่างๆ

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดหาแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการ พัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

รูปแบบของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นมีหลายรูปแบบ เพราะจุดมุ่งหมายในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามความต้องการของตนเองและท้องถิ่น ได้มีผู้จัดรูปแบบและลักษณะของการเข้าร่วมกิจกรรมของประชาชนไว้หลายท่าน ดังนี้

โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1981 อ้างถึงใน สุชาดา กรเพชรปานิ และคณะ, 2550 : 7) ได้แบ่งลักษณะของการเข้าร่วมออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานการเข้าร่วม มีทั้งการเข้าร่วมด้วยความเต็มใจ การได้รางวัลตอบแทนจากการเข้าร่วม รวมถึงการถูกบีบบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม
2. รูปแบบการเข้าร่วม โดยมีการเข้าร่วมทางตรงและการเข้าร่วมโดยผ่านองค์กรชุมชน
3. ขอบเขตการเข้าร่วม ซึ่งจะมีความถี่ในการเข้าร่วม และระยะเวลาในการเข้าร่วมเข้ามาเกี่ยวข้อง
4. ผลของการเข้าร่วมจะทำให้เป็นการเสริมพลังหรือเสริมอำนาจให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นการปฏิสัมพันธ์ระดับธรรมดา

องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 1981 อ้างถึงใน สุชาดา กรเพชรปานิ และคณะ, 2550 : 7) ได้อธิบายลักษณะการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง ซึ่งเป็นไปโดยการอาสาสมัครหรือการรวมตัวเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง โดยเป็นการกระทำที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นเป้าหมาย
2. การมีส่วนร่วมแบบชักนำ ซึ่งเป็นการเข้าร่วมโดยความต้องการเห็นชอบหรือสนับสนุนโดยรัฐบาล ซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไปของประเทศกำลังพัฒนา
3. การมีส่วนร่วมแบบบังคับ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมภายใต้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือโดยการบังคับโดยตรง ซึ่งผู้กระทำจะได้รับผลทันทีแต่จะไม่ได้ผลระยะยาวและมักจะมีผลเสียที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนในที่สุด

ในวรรณกรรมของแบคนอล (Bagnall, 1989 อ้างถึงใน ורתัย กักผล, 2548 : 10) การมีส่วนร่วมมีลักษณะที่แตกต่างกัน 3 ประการ คือ

1. การปรากฏตัว (Presence) หมายถึง การเข้าร่วมในโครงการที่องค์การสถาบันหรือหน่วยงานจัดให้ การมีส่วนร่วมจึงมีความหมายเพียงการปรากฏตัวหรือเข้าร่วมในโครงการนั้นๆ ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ องค์ประกอบทางสังคมและอื่นๆ

2. การเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง การมีส่วนร่วมในโครงการอย่างแข็งขันของผู้เข้าร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่เหมาะสมกับตน และการนำไปใช้ โดยเน้นที่ตัวผู้เข้าร่วมไม่เน้นสถาบัน องค์การ

3. การควบคุม (Control) หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มผู้เข้าร่วมเป็นผู้กำหนดหรือควบคุมกระบวนการศึกษาเอง เช่น ควบคุมองค์ประกอบ และควบคุมกระบวนการเรียนรู้

ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย (2551 : 37) รูปแบบของการมีส่วนร่วม เพื่อการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องของการบริหารงานองค์กรภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การกำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติการ โดยการเปิดกว้างให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นในการรักษาผลประโยชน์ของตน

2. การทำประชาพิจารณ์หรือการมีมาตรการเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่างๆ อันมีฐานะเป็นกระบวนการทางกฎหมายหรือมีกฎหมายกำหนดบัญญัติไว้ เพื่อเป็นช่องทางในการรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจของรัฐ

3. การให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายความว่า การที่บุคคลมีสิทธิที่จะได้รับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะที่อยู่ในความครอบครองของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น อันเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

4. การกระจายอำนาจทางการบริหารและการดูแลทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น หมายถึง การรับรองสิทธิของชุมชน และท้องถิ่นในการจัดการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และโครงการต่างๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของรัฐ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินโครงการของรัฐ เป็นต้น

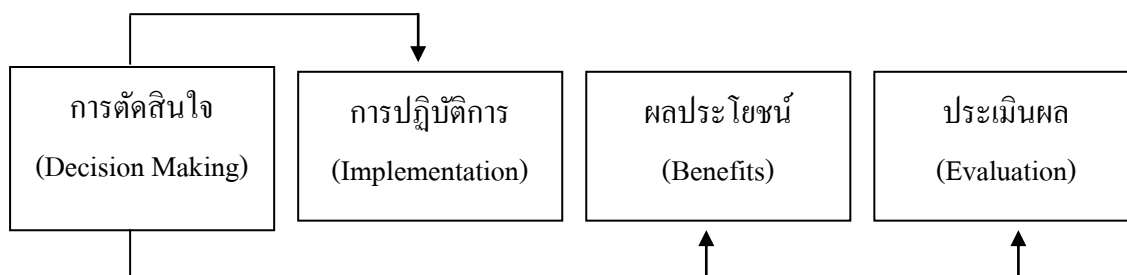
5. การให้องค์กรอิสระสามารถเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ

6. การพัฒนาชุมชน (Community Development) ซึ่งเป็นกระบวนการให้การศึกษาแก่ประชาชนเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ทั้งในแง่ของการตัดสินใจ และการดำเนินการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการตอบสนองประโยชน์ส่วนตน และส่วนรวมด้วยกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการสร้างจิตสำนึก เพื่อให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ

7. การสำรวจความต้องการ เพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อันเป็นการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริการสาธารณะที่พึงประสงค์ เพื่อที่จะกำหนดนโยบายสาธารณะ แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมจะแบ่งเป็นหลายขั้นตอนแตกต่างกัน ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1981 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 16-17) ได้เสนอ ขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 2.1 วงจรการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff

(Cohen and Uphoff, 1980 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 16-17)

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วม ที่เป็นการแสดงออกด้านความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบ หรือกำหนดระบบของโครงการ เป็นการประเมินปัญหาหรือทางเลือก ที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโดยการประเมินสภาพที่เป็นอยู่และสาเหตุของปัญหา ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังแบ่งย่อยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (Cohen and Uphoff, 1980 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ ชมอินทร์, 2549 : 16-17)

1.1 การมีส่วนร่วมในขั้นต้น (Initial Decision) เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริง ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมของโครงการ

1.2 การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ (Ongoing Decision) เป็นการหาโอกาสหรือช่องทางในการแก้ปัญหารวมทั้งลำดับความสำคัญของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

1.3 การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการ (Operation Decision) เป็นการหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการ ได้แก่ อาสาสมัคร ผู้ประสานงาน หรือกลุ่มที่รวมตัวกันตามประเพณี เช่น กลุ่มสตรี หรือกลุ่มหนุ่มสาว เพื่อที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยการเป็นสมาชิกร่วมดำเนินการ คัดเลือกผู้นำ และการสร้างพลังอำนาจให้แก่องค์กร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) เป็นการดำเนินงานตามโครงการ และแผนงานและเป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและ ผลงานที่ปรากฏในขั้นตอนนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร (Resource Contribution) ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การสละเงิน การให้วัสดุอุปกรณ์ และการให้คำแนะนำ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะช่วยให้ด้วยความเต็มใจ

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน (Administration and Coordination) จะมีส่วนร่วมโดยวิธีการจ้างบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ การฝึกอบรม ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติในโครงการ หรือการให้คำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และเป็นผู้ประสานงานในโครงการด้วย

2.3 การมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ มักพบว่ามีลักษณะเป็นการบังคับให้เข้าปฏิบัติในโครงการมากที่สุด การมีส่วนร่วมโดยการบังคับให้ปฏิบัติ จะต่างจากการให้ความร่วมมือ เพราะการบังคับให้ทำนั้น ผลประโยชน์ (Benefits) จะไม่ใช่เป็นสิ่งที่สำคัญแต่ถ้าเป็นการมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจนั้น จะมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังเกิดการมีส่วนร่วมด้วย

3. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ (Benefits) ยังแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

3.1 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านวัตถุ (Material Benefits) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต รายได้ หรือทรัพย์สิน

3.2 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม (Social Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะ หรือส่วนกลางของชุมชน เช่น การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา

3.3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล (Personal Benefits) ได้แก่ ความนับถือตนเอง (Self-esteem) พลังอำนาจทางการเมือง (Political Power) ความคุ้มค่าของผลประโยชน์ (Sense of Efficacy)

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การมีส่วนร่วม ในการวัดผล และวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป แต่การมีส่วนร่วมในขั้นนี้ส่วนใหญ่ บทบาทดังกล่าวจะเป็นของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยจะเป็นการประเมินผลของงบประมาณที่จัดสรรนั้นนำไปใช้อย่างไร บางกรณี แม้แต่เจ้าหน้าที่เองยังไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนดังกล่าว

การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนี้จะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของพลังความคิดของมวลชนที่จะทำให้โครงการพัฒนาหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

แชดิด และคณะ (Shadid et al., 1992 : 185) กล่าวว่ารูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นของการดำเนินงาน เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหาร การประสานงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่สังเกตคือความเห็นชอบ และความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ได้

องค์การอนามัยโลก (WHO, อ้างถึงใน มยุรี ศรีอุดร, 2548 : 13) ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็นขั้นตอนจริงหรือสมบูรณ์ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน ประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลและที่สำคัญจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย
2. การดำเนินกิจกรรม ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรรควบคุมทางการเงินและการบริหาร
3. การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการนำเอากิจกรรมมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม
4. การได้รับประโยชน์ ประชาชนจะต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่ากัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง และของหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ โดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

เจมส์ คี ปิ่นทอง (2527 : 10 อ้างถึงใน โกวิท พวงงาม, 2545 : 8) ได้แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในมิติของการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญแรกสุด เนื่องจากหากผู้ตามยังไม่เข้าใจถึงปัญหาสาเหตุของปัญหาด้วยตัวของเขาเองแล้ว กิจกรรมที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์ เนื่องจากผู้ตามจะขาดความเข้าใจและมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น นอกจากนี้ สิ่งที่น่าหนักใจที่สุดคือผู้ตามยอมเป็นผู้ที่อยู่กับปัญหา และรู้จักปัญหาของตนเองดีที่สุด

แต่มนุษย์ก็จะมองปัญหาของตนเองได้ไม่ชัดเจน หากไม่มีบุคคลอื่นมาช่วยให้ตนสามารถวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาให้เด่นชัดขึ้น

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ เป็นกิจกรรมขั้นตอนต่อมาที่มีความสำคัญ เนื่องจากหากผู้บริหารต้องการแต่ผลงานด้วยการพัฒนา การพัฒนาด้านวัตถุจะได้รับการเน้นโดยที่ผู้ตามจะไม่ทราบวิธีการที่จัดทำให้ได้มาซึ่งผลนั้นเนื่องจากผู้บริหารจะทำการวางแผนด้วยตนเอง ต่อมาเมื่อผู้ตามไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ ย่อมเป็นการยากที่ผู้ตามจะได้รับการศึกษา หรือพัฒนาตนเองในการวางแผนการดำเนินงานได้ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าจะต้องให้การศึกษาและเริ่มต้นด้วยเรื่องง่ายๆ เสียก่อน เพื่อให้ผู้ตามสามารถกระทำได้ มิใช่เริ่มต้นโดยอาศัยความรู้ความสามารถของตนเป็นเกณฑ์

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุน และปฏิบัติงาน แม้ว่าผู้ตามจะยังขาดแคลนทรัพยากร แต่ผู้ตามก็มีทรัพยากรที่สามารถร่วมลงทุนในการพัฒนาได้หลายประเภท ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามได้คิดค้นทุนให้กับตนเอง และจะระมัดระวังการทำกิจกรรมจากการที่ได้เข้าร่วมดำเนินงาน และรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้การร่วมปฏิบัติงาน ยังทำให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเขาเห็นประโยชน์ ก็จะดำเนินกิจกรรมต่อไปด้วยตนเองได้

4. การมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากหากการติดตามผลและการประเมินผลการทำงานขาดการมีส่วนร่วมของผู้ตาม โดยเป็นการดำเนินงานของบุคคลภายนอกสถานศึกษาแล้วผู้ตามย่อมไม่ได้ประเมินด้วยตนเองว่าสิ่งที่เขาทำมาได้รับผลดีหรือได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด

ระดับขั้นของการมีส่วนร่วม

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549 : 346-348) ได้ศึกษาและกำหนดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ (To Inform) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนน้อยสุดซึ่งเป็นสิทธิ์พื้นฐานของประชาชนในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานของภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง ทันสมัยและประชาชนสามารถเข้าถึงได้

ระดับที่ 2 การเปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ/การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐอย่างอิสระและเป็นระบบ โดยหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นประเด็นที่ประชาชนเป็นห่วงไปเป็นแนวทางการปรับปรุงนโยบาย การตัดสินใจ และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (To Consult)

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการกำหนดนโยบายการวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงานโดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่จัดระบบ อำนาจความสะดวก ยอมรับการเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน (To Involve) การมีส่วนร่วมระดับนี้มักดำเนินการในรูปแบบกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

ระดับที่ 4 การที่หน่วยงานภาครัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ (To Collaborate)

ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจประชาชน (To Empower) เป็นระดับที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทเต็มในการตัดสินใจ การบริหารงานและการดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อเข้ามาทดแทนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้เน้นให้ประชาชนเป็นเจ้าของดำเนินการกิจและ ภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

ระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชน อาจแบ่งได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้จากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด 7 ระดับ ได้แก่

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใดๆ วิธีการให้ข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ

อย่างไรก็ดี เพื่อป้องกันมิให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจดุลพินิจในการให้หรือไม่ให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ประชาชน จึงควรมีข้อกำหนดให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องกระทำและกระทำอย่างทั่วถึงด้วย ยกเว้นข้อมูลบางประเภท เช่น เรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ เป็นต้น

2. ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น

3. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการระหว่างผู้วางแผนโครงการและประชาชน

เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

4. ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่อง การมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการและผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เหมาะสมที่จะใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การใช้อินชูลาการเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นอาทิ

5. ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นที่สูงถัดไปจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินโครงการ เป็นขั้นการนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6. ร่วมติดตามตรวจสอบ ประเมินผล เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่มีผู้เข้าร่วมน้อย แต่มีประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบสามารถมาคอยติดตามการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ได้ รูปแบบของการติดตามตรวจสอบหรือประเมินผล อาจอยู่ในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลที่มาจากหลายฝ่าย การสอบถามประชาชน โดยการทำการสำรวจเพื่อให้ประชาชนประเมิน เป็นต้น

7. ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ เป็นต้น ข้อสังเกตเกี่ยวกับการลงประชามติ มี 2 ประการ คือ ประการแรกการลงประชามติจะสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนได้ดีเพียงใด อย่างน้อยขึ้นอยู่กับความชัดเจนของประเด็นที่จะลงประชามติและการกระจายข่าวสารเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียของประเด็นดังกล่าวให้ประชาชนเข้าใจอย่างสมบูรณ์และทั่วถึงเพียงใด และประการที่สองในประเทศที่มีการพัฒนาทางการเมืองแล้ว ผลของการลงประชามติจะมีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตาม แต่สำหรับกรณีของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบันผลของการลงประชามติ เป็นเพียงข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลเท่านั้น ไม่มีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตามแต่อย่างใด (ราชกิจจานุเบกษา, 2540)

เครื่องมือการมีส่วนร่วม

เครื่องมือของการมีส่วนร่วม สำหรับเครื่องมือของการมีส่วนร่วมนั้นมีอยู่หลากหลายประเภท ได้แก่

1. ประชาพิจารณ์ (Public hearing) เป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นก่อนการออกกฎคำสั่งหรือการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ที่จะมผลกระทบต่อสิทธิของบุคคลต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่นิยมใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประชาพิจารณ์เป็น

กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งได้รับผลกระทบจากโครงการของรัฐเพื่อเป็นแนวทางการประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารโครงการให้เหมาะสมต่อไป การรับฟังที่ถือว่าเป็นการพิจารณาปัญหานั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการไต่สวนหาความเป็นไปโดยเที่ยงตรง เปิดเผย และ ยุติธรรม นอกจากนี้การรับฟังต้องมีฐานะเป็นสิทธิของผู้เสียหาย ที่สามารถบังคับตามสิทธิได้โดยกระบวนการยุติธรรม

2. การสอบถามสาธารณะ (Public inquiry) เป็นคำศัพท์ที่ใช้อยู่ในกฎหมายของอังกฤษ ซึ่งมีการแปลเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกัน เช่น แปลว่า “การไต่สวนสาธารณะ” “การสอบสวนโดยเปิดเผย” และ “การรับฟังทางมหาชน” เป็นต้น ซึ่งหมายถึง มาตรการทางการปกครองที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือความเสียหายในเรื่องนั้น ๆ ได้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งคัดค้าน ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะออกกฎหรือมีคำสั่งในเรื่องนั้น ๆ โดยให้องค์กรหรือบุคคลที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้ดำเนินการรับฟังความคิดเห็น

3. การออกเสียงประชามติ (Referendum) เป็นกระบวนการของการจัดทำกฎหมายที่ขอให้ประชาชนออกเสียงลงคะแนน เพื่อลงมติวินิจฉัยชี้ขาดเกี่ยวกับการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญหรือร่างกฎหมายที่สำคัญ ซึ่งในต่างประเทศมีหลายประเทศที่นำระบบนี้ไปใช้ เช่นประเทศสวิตเซอร์แลนด์ อิตาลี ฝรั่งเศส และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

4. การลงชื่อ (Public registries) หรือลงทะเบียน ตัวอย่างปรากฏในกฎหมายของประเทศแคนาดาเกี่ยวกับการประเมินผลสิ่งแวดล้อม กำหนดให้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิ่งที่สำคัญในกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการการประเมินผลสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยมีเครื่องมือหนึ่งที่ใช้คือการลงชื่อ เป็นการลงชื่อของประชาชนที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นรายงานและข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินผล

เงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 3 ประการ คือ

1. ต้องมีอิสรภาพ หมายถึง มีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ การถูกบังคับให้ร่วมไม่ว่าจะในรูปแบบใดไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

2. ต้องมีความเสมอภาค ประชาชนเข้าร่วมในกิจกรรมใดจะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ

3. ต้องมีความสามารถประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้นๆ หมายความว่า ในบางกิจกรรมแม้จะกำหนดว่าผู้เข้าร่วมมีเสรีภาพและเสมอภาค แต่กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

ส่วนองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมมี 3 ด้าน คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน การให้ประชาชนเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่งๆ จะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
2. ต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อที่ประชาชนจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่
3. ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปกลุ่มบุคคลเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วโดยพื้นฐาน

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชน ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายดังที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าว ดังต่อไปนี้

รุ่งนภา จันทวิสมบุญ (2546 : 20) ได้สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ กระบวนการปรึกษาหารือสาธารณะช่วยให้เกิดการกระจ่างในวัตถุประสงค์ และความต้องการของโครงการหรือนโยบายนั้นๆ ได้เสมอ สาธารณชนสามารถที่จะผลักดันให้เกิดการทบทวนข้อสันนิษฐานที่ปิดบังอยู่ บ่อยครั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดการพิจารณาถึงทางเลือกใหม่แทนวิธีการที่ได้เคยใช้กันมาในอดีต
2. การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสีย กระบวนการหรือโครงการการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มรูปแบบมักจะสิ้นเปลืองและเสียเวลาแต่ในทางปฏิบัติการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้น สามารถที่จะลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของประชาชนได้
3. การสร้างฉันทามติ โครงการมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถที่จะสร้างข้อตกลงที่มั่นคงและยืนยาว การยอมรับระหว่างกลุ่ม
4. การเพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และครั้งหนึ่งเมื่อได้ร่วมตัดสินใจแล้วย่อมต้องการที่จะเห็นสิ่งนั้นได้ถูกนำไปปฏิบัติ
5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในกรณีที่ย่ำแย่ที่สุด กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดโอกาสที่คู่กรณีจะแสดงความต้องการของกลุ่มเขา และความห่วงกังวลที่ปราศจากความรู้สึกที่เป็นปฏิกิริยา การมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้นสามารถลดการเผชิญหน้ากันอย่างรุนแรงที่อาจเป็นไปได้

6. การดำรงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ก็ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือต่อสาธารณชน และประชาชนมีส่วนร่วม

7. การพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน ผู้มีส่วนร่วมไม่เพียงแต่เรียนรู้เนื้อหา แต่เขายังได้เรียนรู้กระบวนการตัดสินใจโดยองค์กรส่วนท้องถิ่นของเขาควรจะเป็นอย่างไร และทำไมจึงต้องตัดสินใจดังกล่าว

ทินกร สิงห์ประเสริฐ (2549 : 37) สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ย่อมก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เนื่องจากเกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและสร้างความเจริญให้กับชุมชนหรือหมู่บ้านของตนผ่านกิจกรรมกระบวนการทำงานตามโครงการ

2. การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นการสะท้อนถึงความจริงใจของรัฐที่มีต่อการสนับสนุนให้ประชาชนมีเสรีภาพในการตัดสินใจและกำหนดชะตากรรมของท้องถิ่นตน

3. เป็นช่องทางสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ถูกต้อง ตรงประเด็น

4. เป็นการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ เนื่องจากการสร้างข้อตกลงที่เกิดจากการยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม

5. เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะในกระบวนการมีส่วนร่วม ย่อมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นเสมือนเวทีในการเรียนรู้ที่มีประโยชน์อย่างมาก

6. เป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรักท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคม ให้เกิดขึ้นในพฤติกรรมของประชาชนในท้องถิ่น

7. ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน อันเนื่องมาจากโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นในหมู่บ้านและจะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการดูแลรักษา

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (อ้างถึงใน สุชาดา กรเพชรปานิ และคณะ, 2550 : 11) ได้ให้ทรรศนะสำหรับประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนในแง่ของการพัฒนา ดังนี้

1. จะช่วยให้ประชาชนยอมรับโครงการมากขึ้น เนื่องจากเป็นโครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน

2. ประชาชนจะมีความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของโครงการมากขึ้น

3. การดำเนินโครงการจะราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น

4. โครงการจะให้ประโยชน์แก่ประชาชนมากขึ้น และมีการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนามากขึ้น

5. จะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนมากขึ้น

บัทธ อ่อนคำ (อ้างถึงใน สุชาติ กรเพชรปานิ และคณะ, 2550 : 11) สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพ และทำให้ได้รับรู้ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นจากประชาชนในระดับท้องถิ่นโดยตรง ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา

แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประวัติความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เริ่มมาจากการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์กร ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งในระยะแรกนั้นใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์กิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปี นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่ก็วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการเอาใจใส่แล้ว ก็จะกลายเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี 1988 ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning (Senge, 2006 : 10-11) ในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่

บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology และในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization และหนังสือที่ชื่อ The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization ในปี 1999 เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ด้วยความเชื่อที่ว่า “การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยาวนานและไม่มีจุดสิ้นสุด คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด”

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความเข้าใจของนักวิชาการ อาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป มีรายละเอียด ดังนี้

เซ็งเก (Senge, 1990 : 57) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาที่แท้จริงของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดแบบใหม่ และมีความแตกต่างความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนาจะร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

เพ็ดเลอร์ บัวย้งร์และบุญเดิ้ล (Pedler, Burgoyne & Bonydell, 1991 : 122) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993 : 23) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ

วอลกินและมาร์ซิค (Watkins & Marsick, 1993 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล, 2544 : 16) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

คิม (Kim, 1993 : 18) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

โรส สมิต, โรเบิร์ตและเคลียร์เนอร์ (Ross, Smith, Roberth & Kleiner, 1994 : 39) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สมิต สัจฉกร (2541 : 22) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : 46) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

เสาวรส บุณนาค (2543 : 17) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าหมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 32) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

โกศล ดิษฐ์ธรรม (2546 : 57) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กรที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549 : 16) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรต้องรับรู้และเรียนรู้สิ่งภายนอกและภายใน แล้วนำมาใช้ในการปรับตัว ถ้าเป็นสิ่งมีชีวิตก็เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ถ้าเป็นองค์กรก็ต้องปรับตัวเพื่อทำภารกิจที่สำคัญที่สุดของคนให้ดีที่สุด

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 17-18) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ การสะท้อนถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่

อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา(ความรู้ ความเข้าใจ - การหยั่งรู้) เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และส่งผลเห็นภาพที่ชัดเจนให้เกิดการเปลี่ยนในอนาคต

สเลเตอร์และนัวเวอร์ (Slater & Narver, 1995 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 12) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเหมือนการพัฒนาความรู้ใหม่ หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำ โดยมีประเด็นหลักดังนี้ 1) ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ให้เป็นวัฒนธรรม ขององค์กร 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และ 3) ความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้ขององค์กร

ลูธานส์ Luthans (1998 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 13) ได้วิเคราะห์งานของ Argyris & Schon ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรก ๆ ที่ค้นความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปจากผลการศึกษาวิเคราะห์ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเหมือนการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวพันกับการสืบสวนเข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภายในองค์กรนั้น ๆ และการสืบสวนได้ก่อให้เกิดชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ คือการเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-Loop-Learning) ซึ่งมีการเรียนรู้ที่เกิดจากองค์กรได้คาดการณ์จากความผิดพลาด หรือปัญหาและการจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีในการแก้ปัญหามาจัดการแบบใหม่ รูปแบบที่สองการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-Loop-Learning) ซึ่งก็คล้ายกับรูปแบบแรก แต่ต่างที่ได้มีการนำการศึกษาแบบสืบค้น (Inquiry) เข้ามาร่วมในการปรับโครงสร้างในปทัศฐานขององค์กร รูปแบบที่สามการเรียนรู้ที่จะรู้ (Deutero Learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียนรู้ที่จะรู้ อย่งไรก็ตาม Luthans ได้ให้ทัศนะว่า แนวคิดของทั้งสองท่านยังไม่ชัดเจน จนกระทั่ง Senge และเพื่อนได้มีการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กันอย่างจริงจัง

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 52) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ความเข้าใจ การหยั่งรู้) โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีการเรียนรู้แล้วแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้อย่างไร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 53) ได้เขียนหนังสือชื่อ “โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวคิดทางการบริหารการศึกษา)” โดยได้วิเคราะห์งานของนักวิชาการตะวันตกหลายท่าน เช่น Hughes (1999) Cunningham & Corderio (2000) Hey & Miskel (2001) Ubben et al.(2001) Razik & Swanson (2001) และ Owens (2001) เป็นต้นมา แล้วได้กล่าวสรุปถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร

ยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป เพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge)

จากความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กร มีความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันมีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่มีความยั่งยืนของตนเองและองค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก (Peter M. Senge, 1990 : 111) มองว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการปรับตัว (Adaptability) ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น 2 ประเภท

1. การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้ในระดับพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นการเรียนรู้สำหรับการจัดการ การเรียนรู้แบบนี้เหมือนกับการเรียนรู้แบบวงจรเดียว

2. การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรยินยอมให้มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับฐานคติที่ได้ยึดถือปฏิบัติมานานเกี่ยวกับพันธกิจ กลุ่มลูกค้า ความสามารถหรือกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการมองโลกในมุมมองใหม่ ๆ การเรียนรู้แบบนี้เหมือนกับการเรียนรู้แบบสองวงจร ซึ่งต้องอาศัยโลกทัศน์ใหม่การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์เป็นการเรียนรู้ในการสร้างสิ่งใหม่

เซ็งเก (Senge, 1990 : 7-10) ได้นำเสนอหลักการ (Discipline) เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร 5 ประการ คือความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง โลกทัศน์ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ เซ็งเกได้นำเสนอหลักการ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตนเอง (Personal Mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการเรียนรู้ในระดับบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นคนที่มีความสามารถพิเศษ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) รวมทั้งพยายามจะก้าวจากสภาพปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันได้ คนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองจะมีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งมีพันธะผูกพัน (Commitment)

2. โลกทัศน์ (Mental Models) ในสภาพความเป็นจริงเราจะพบอยู่เสมอว่าความคิดที่ดีที่สุดมักไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติเหตุผลประการหนึ่งเป็นเพราะความคิดเหล่านั้นขัดแย้งกับโลกทัศน์หรือความคิดความเชื่อที่มีอยู่เดิม ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องท้าทายโลกทัศน์เหล่านั้น โลกทัศน์นี้อาจเกิดจากการริบคว่นสรุปเกินไปโดยไม่การทดสอบหาความเป็นจริง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรแก้ไข ดังนี้

2.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการซักถามและการแสวงหาการสนับสนุน (Balancing Inquiry and Advocacy) ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทักษะการแสดงทัศนะของตนเองได้อย่างน่าเชื่อซึ่งมีประโยชน์สำหรับการแสวงหาการสนับสนุนแนวคิดของตน แต่ทักษะอีกประการหนึ่งที่ทำเป็นคือทักษะในการซักถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนและต้องการเรียนรู้จากคนอื่นที่มีความแตกต่างกันหรือมีความรู้เท่าเทียมกันยังจำเป็นต้องใช้ทักษะการซักถามและการแสวงหาการสนับสนุนประกอบกันทักษะของการซักถาม คือ การทำความเข้าใจความเห็นของผู้อื่นและการเปิดโอกาสให้มีการซักถามเกี่ยวกับความเห็น รวมทั้งข้อมูลและหลักเหตุผลของความเห็นเหล่านั้น เพื่อจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเห็นหรือความเชื่อนั้นได้

2.2 การจำแนกความแตกต่างระหว่างทฤษฎีที่เชื่อและทฤษฎีที่นำไปใช้จริงออกจากกัน (Distinguishing Espoused Theory from Theory in Use) บางงานคนจะพูดถึงความเชื่อมั่นในหลักการใดหลักการหนึ่ง แต่บ่อยครั้งที่การกระทำกลับเป็นสิ่งที่ตรงข้าม เช่น การประกาศต่อคนทั่วไปว่าจะยึดมั่นในความซื่อสัตย์ แต่ในทางปฏิบัติกลับใช้ทุกวิถีทางเพื่อแสวงประโยชน์เกิดแก่ตนมากที่สุด ดังนั้นหากความสามารถแยกสิ่งที่ตนเองพูดหรือเชื่อกับสิ่งที่ตนปฏิบัติจริงออกจากกันได้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงได้

2.3 การตระหนักและการแก้ไขปัญหากับการป้องกันตนเอง (Recognizing and Defusing Defensive Routines) ปกติคนจะสร้างกลไกการป้องกันตนเอง (Defensive Routines) ขึ้นตั้งแต่ยังเด็ก เพื่อตอบสนองกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นที่โรงเรียนหรือที่บ้าน และในองค์กรที่มีการทำงานมากขึ้นและทำให้เกิดความกังวลใจแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมจะทำให้เกิดการปกป้องตนเองมากขึ้นด้วย อันเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการเปิดเผยโลกทัศน์และทำให้การเรียนรู้ลดลง จึงต้องมีการตระหนักและกล้าเปิดเผยความคิด และความรู้สึกรักของออกมาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เซ็งเก (Senge 1990 : 8) ได้ใช้อุปมาอุปมัยของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเช่นเดียวกับมอร์แกนโดยเปรียบเทียบกับรูปภาพโฮโลแกรม (Hologram) ซึ่งเป็นภาพสามมิติที่สร้างขึ้นโดยแสงเลเซอร์ และไม่ว่าจะตัดภาพนี้ให้เล็กเพียงไร แต่ละส่วนก็ยังแสดงภาพทั้งหมดได้ในมุมมองที่ต่างกัน ดังนั้นถ้ากลุ่มคนมาอยู่รวมกันและต้องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเพื่อจะทำให้แต่ละคนมองเห็นหน้าที่ที่ตนมีต่อองค์กรทั้งหมด โดยไม่มองเฉพาะของตนเอง

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรจะต้องนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาบูรณาการ โดยอาศัยทักษะดังต่อไปนี้

3.1 การส่งเสริมให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อน (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนี้สะท้อนถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว องค์กร ชุมชน และโลกด้วย

3.2 การสื่อสารและการขอการสนับสนุน ผู้นำจะต้องขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้น

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์จะไม่มีวันสิ้นสุดโดยต้องอาศัยหลายฝ่ายร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวและเขียนเป็นข้อความอย่างเป็นทางการมักจะขาดความมีชีวิตชีวา และผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่เข้าใจความหมายอย่างแท้จริง

3.4 การรวมวิสัยทัศน์ภายนอกและภายใน (Blending Extrinsic and Intrinsic Visions) วิสัยทัศน์ภายนอกมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังขึ้นภายในองค์กร เช่น การเอาชนะคู่แข่งขึ้นอย่างไรก็ตามการมีเพียงวิสัยทัศน์ภายนอกอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ภายในด้วย เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการสร้างมาตรฐานใหม่เพื่อการพึงพอใจของลูกค้า ทั้งวิสัยทัศน์ภายในและภายนอกจะต้องมีความคู่กัน ถ้าหากมีเฉพาะวิสัยทัศน์ภายนอกจะทำให้องค์กรอ่อนแอได้ในที่สุด

3.5 การแยกความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์ ด้านบวกและด้านลบ (Positive Negative Visions) แหล่งที่มาของวิสัยทัศน์มี 2 แหล่ง คือ ความกลัว (Fear) และแรงบันดาลใจ (Aspiration) ความกลัวจะเป็นสิ่งผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านลบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเมื่อมีภัยคุกคามต่อองค์กร จึงทำให้คนรวมตัวกันได้ อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ด้านลบจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นเท่านั้น ส่วนแรงบันดาลใจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ด้านบวก และทำให้เกิดการเรียนรู้และการเติบโตแบบไม่สิ้นสุด

4. การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมงาน คือ กระบวนการฝึกกำลังของทีมงานให้มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) และกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่สมาชิกทีมงานต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ของทีมงานประกอบด้วย

4.1 การเรียนรู้วิธีที่จะทำให้คนแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4.2 การดำเนินงานประสานกันเป็นอย่างดี และมีความไว้วางใจกันในการทำงาน

4.3 สนับสนุนทีมอื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็น “นักคิดที่เป็นระบบ” การที่จะเป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบได้นั้น มีข้อแนะนำดังนี้

5.1 มองสรรพสิ่งในลักษณะที่สัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการ ไม่ใช่มองแบบแยกส่วนหรือการมองอย่างหยุดนิ่งซึ่งจะทำให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเป็นเส้นตรง (Linear) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความจริง

5.2 เมื่อเกิดปัญหาอย่าใช้วิธีการตำหนิ (Moving Beyond Blame) คนส่วนมากมักตำหนิคนอื่นและสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ที่มีการคิดอย่างมีระบบจะมองว่าตัวเองและสาเหตุของปัญหาอยู่ในระบบเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้ การตำหนิจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์จึงควรทำความเข้าใจและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์

5.3 ให้ความสำคัญกับความซับซ้อนที่เคลื่อนไหวมากกว่าความซับซ้อนในรายละเอียดความซับซ้อนในรายละเอียด (Detail Complexity) คือ เรื่องซึ่งมีตัวแปรหลายตัว ส่วนความซับซ้อนที่มีการเคลื่อนไหว (Dynamic Complexity) เกิดขึ้นเมื่อสาเหตุและผลเกิดขึ้นในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน และเมื่อผลที่ตามมาในภายหลังมีนัยที่เห็นไม่ชัดเจนสำหรับคนในระบบนั้น

5.4 เน้นในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลมากโดยไม่ใช้แรงมากนัก (Focusing on Area of High Leverage) นักคิดที่เป็นระบบได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำที่เล็ก ๆ แต่มีเป้าหมายชัดเจนสามารถส่งผลการปรับปรุงได้อย่างกว้างขวางและยั่งยืนได้ถ้ามีการกระทำที่ตรงจุดในการจัดการกับปัญหาที่มีความยากจำเป็นต้องมองหาเครื่องมือแรงว่าอยู่ที่ใด เพื่อที่จะได้ทำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงน้อยแต่สามารถสร้างผลิตผลที่สำคัญและดำรงอยู่ได้นาน

5.5 หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหที่อาการของปัญหาเพียงอย่างเดียว (Symptomatic Solutions) การคิดแบบเส้นตรง (Linear Thinking) ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นการแก้ไข ที่อาการไม่ใช่สาเหตุ ซึ่งทำให้แก้ปัญหาได้ชั่วคราวเท่านั้นและอาจทำให้ปัญหายิ่งหนักหน่วงไปกว่าเดิมอีก

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : 36) ได้เสนอแนวคิดเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่

1.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1.2 รูปแบบความคิด (Mental Models)

1.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

1.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning)

1.5 การเสวนา (Dialogue)

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยด้านองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ (Manager & Leaders) พนักงาน ลูกจ้าง หุ่นยนต์และพันธมิตร รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การและต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

แนวทางการพัฒนา/สร้างองค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมหวัง วิทยาปัญญา (2550 : 47) ได้เสนอแนวทางการปรับองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำ 4 อย่างดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) องค์การจะต้องประกาศเป็นองค์กรเรียนรู้ ทำให้เกิดการมุ่งมั่นและข้อตกลงสัญญา ทำให้เกิดการแข่งขันแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ทำให้เข้าใจความหมายได้ตรงกัน

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทำให้พนักงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ที่จะต้องเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ เชื่อใจกันพึ่งพาตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ กล้าเปิดเผยไม่ว่าสิ่งที่จะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวและให้นั้นคุณค่าของการเรียนรู้ว่ามีความสำคัญ

องค์กรจะต้องดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 สร้างแรงจูงใจพนักงานให้ทดลองดู ปรับปรุงดู ลองเสี่ยงทำดู
- 2.2 สนับสนุนงบประมาณในการทำเพื่อเรียนรู้ ยอมให้เกิดผิดพลาดได้
- 2.3 สร้างแนวคิดหลากหลาย ไม่ยึดทางเดียว
- 2.4 พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับสิ่งไร้ระเบียบ
- 2.6 เพิ่มคุณภาพชีวิต (ไม่ทุกข์) เพื่อสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างกลยุทธ์ของการเป็นองค์กรเรียนรู้ (Strategy)

- 3.1 เรียนรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 3.2 เรียนรู้ทุกกิจกรรมในองค์กร โดยผู้ทำกิจกรรมนั้น ๆ หรือทำทั่วทั้งองค์กร

พร้อม ๆ กัน

3.3 มีนโยบายบุคคลสร้างเสริมเรียนรู้ ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน จนถึง
การประเมินผลงาน

- 3.4 ใ้รางวัลคนที่ใ้เรียนรู้ มีชมเชย ให้โบนัส ให้เกียรติบัตร
- 3.5 สร้างจุดวัดและประกาศผลประโยชน์ที่ได้รับที่ได้จากการเรียนรู้
- 3.6 สร้างโอกาสโดยการจัดสัมมนา เอาพนักงานมาสอน มาพูด มาแลกเปลี่ยนแบ่งปัน

ความรู้

- 3.7 สร้างบรรยากาศทางกายภายในการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุดการให้ซื้อหนังสือมาอ่าน
- 3.8 การใช้การสอนในงาน (OJT) มาเป็นเครื่องมือสอนและแบ่งปันความรู้
- 3.9 ใช้กลยุทธ์ Just in Time ตรงเรื่องที่จะใช้ความรู้และทันเวลาพอดี Not Just in Case

ไม่ใช่เป็นกรณี ๆ

4. การปรับตัวโครงสร้างองค์กร (Structure)

- 4.1 ปรับให้องค์กรเป็นแบบแนวราบ ไม่มีลำดับชั้นมาก
- 4.2 ไม่มีชนชั้น เปิดปลาย
- 4.3 ใช้หลักการมอบโครงการให้เรียนรู้ ลงมือปฏิบัติ (Project Base Organization and

Implement)

4.4 จัดให้มีโครงข่ายพวกมัลติมีเดียต่างให้พร้อมครัน

4.5 ทำให้เป็นหน่วยเล็ก ๆ คิดแบบเผื่อเผื่อ จะได้ดูแลทั่วถึง

4.6 ยกเลิกระบบรวมศูนย์ จึงใช้ระบบกระจายอำนาจ

ประชาสรรค์ แส่นภักดี (2550 : 67) นำเสนอแนวคิดของ Peter Kline และ Bernard Saunders ซึ่ง ได้เสนอ 10 กลยุทธ์ที่ทำให้หน่วยงานพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ประชุมร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์
2. นายสนับสนุนทั้งกายและใจ ตลอดจนงบประมาณ
3. สร้างบรรยากาศเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ปรับนโยบายและโครงสร้างองค์กรให้เหมาะกับการเรียนรู้
5. มีระบบรางวัลทั้งเดี่ยวและทีม
6. ทุกงานทุกกิจกรรมต้องเรียนรู้
7. สร้างศูนย์รวบรวมปฏิบัติที่ดี ๆ เอาไว้ (Best Practice) และเอาออกมาใช้ด้วย
8. มีการวัดผลด้านการเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้จากองค์กรเรียนรู้
9. ให้เวลาและสถานที่สำหรับการเรียนรู้
10. ทำให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้ทุกเวลาทุกแห่งหน (เรียนรู้ทุกขณะจิต)

จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจพอนึกถึงภาพขององค์กรว่าควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยนำข้อผิดพลาดมาพิจารณาแนวทางแก้ไขที่ดีกว่า
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
5. มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับ และอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีม
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (บุบผา พวงมาลี, 2542 : 65)

1. ผู้นำในทุกระดับในองค์กรสิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กรในทศวรรษนี้ คือ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในรูปแบบ หรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้นำให้องค์การมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่จะต้องมีลักษณะ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่ง และบทบาทของผู้นำด้วยกล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ

1.1.1 ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินงานจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กรรูปแบบใหม่

1.1.2 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญมากที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่คิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หากองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในเป็นจะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำ เซ็งเก (Senge) กล่าวว่าในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สถานะด้วยกัน คือ

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือ ผู้นำที่มีหน้าที่ออกแบบองค์กรคือการออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบองค์กร โดยออกแบบจะต้องมุ่งให้สามารถปฏิบัติได้

1.2.2 บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการพัฒนาโลกทัศน์ (Mental Model) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอกลยุทธ์เชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรมิใช่แยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน
- 2) การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน

- 3) การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม
- 4) การพัฒนาการคิดอย่างมีระบบ
- 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม การที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ผู้นำระดับจัดการ ผู้ระดับหัวหน้างานและผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน นอกจากนี้ผู้นำดังกล่าวจะต้องมีบทบาทสำคัญใน 3 สถานะ คือ 1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) 2) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) 3) บทบาทของผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Steward)

โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 29) ได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ดังนี้

วินัยประการที่ 1 การใส่ใจพัฒนาคน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) องค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างคนให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ บุคคลต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนางานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในอนาคตจะเป็นองค์กรแห่งการแข่งขัน คนที่มีความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจะเป็นผู้สร้างความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร โดยทุกคนต้องพัฒนาตนในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ รวมถึงอินเทอร์เน็ตและวัฒนธรรมนานาชาติ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นองค์กรที่ลงทุน ในการพัฒนาคนและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรทุกคนในองค์กรจะต้องคิดเป็น ทำเป็น สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลควรมีองค์ประกอบด้วย

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตตน ได้แก่ วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัวและวิสัยทัศน์เฉพาะตน เป็นต้น

1.2 มุ่งสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้เราพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ส่วนตัวจะเป็นจริงได้จำเป็นต้องมีจิตสำนึกถึงแรงผลักดันและการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและเหตุผล จะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้มีระบบวิธีการคิดและตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน ถือว่าเป็นการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานดี โดยจะต้องฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ

วินัยประการที่ 2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แนวคิด มุมมอง วิธีการคิดและการเข้าใจของคนเรา เป็นประสบการณ์ที่ได้มาจากสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ การสร้างความรู้และความเข้าใจแก่บุคคลในองค์กรมีความจำเป็นยิ่ง จะช่วยให้ทุกคนปรับรูปแบบวิธีคิด และมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน มีดังนี้

2.1 การบริหารโอกาส เป็นการให้การเรียนรู้แก่ทุกคนโดยใช้การประชุม สัมมนา เอกสารเวียน เกี่ยวกับข้อคิดในการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพ หรืออื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.2 การพัฒนาผลผลิต ทุกคนในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลผลิตเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

2.3 ผลผลิตอัจฉริยะ นักบริหารที่ดีต้องตระหนักถึงการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพเป็นที่ถูกใจกับผู้รับบริการมากที่สุด

2.4 โลกธุรกิจไร้พรมแดน โลกธุรกิจใหม่มีการพึ่งพาและกีดกันมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในสำคัญของการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อในการบริหารจัดการโรงเรียนของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยเฉพาะการปรับตัวในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ยึดติดกับความเชื่อ แต่ต้องยึดหลักการบริหารในโอกาสพัฒนาผลผลิตและการบริการให้มากที่สุด

วินัยประการที่ 3 การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (Shared Vision) องค์กรจะพัฒนาให้มีความก้าวหน้า มีความเข้มแข็งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสิ่งที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น สิ่งที่สำคัญกว่าข้อความวิสัยทัศน์ คือกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกฝ่าย ที่ประกอบด้วยการย้อนอดีต มอง

ปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการประชุมค้นหาอนาคตร่วมกัน (Future Search Conference)

การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร จำเป็นต้องทำให้เป็นระบบขั้นตอนและถูกวิธีจึงจะได้วิสัยทัศน์ที่ดี ถูกต้อง และเหมาะสมกับเงื่อนไขในอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการตามลำดับขั้นในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ดังนี้

3.1 ตั้งคณะทำงานสร้างวิสัยทัศน์

3.2 สืบหาความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดเห็น จากผู้ที่มีส่วนต่อองค์กรทุกกลุ่ม

3.3 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาสและทางเลือกในอนาคต

3.4 คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจกับทุกคนในองค์กร วิสัยทัศน์องค์กรนี้จะเป็จุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนที่จะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง นำไปเป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ จากนั้นจึงร่วมสานให้เป็นจริงด้วยแผนปฏิบัติการต่อไป

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การเสวนาการอภิปรายใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม และใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจที่มีกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ การวางแผนงานโครงการ เป็นต้น

การทำงานเป็นทีมสามารถพัฒนาการเรียนรู้ตามขั้นตอนดังนี้คือ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรเรียนรู้เรื่องภายในองค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาส และองค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดตามวิสัยทัศน์ขององค์กรการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคคลจะต้องได้รับการเรียนรู้และมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จะเกิดประโยชน์ต่อทีม เช่น มีความเข้าใจ ให้ความจริงต่อกัน รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ติดใจกับตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้ร่วมกัน ขอมให้แกกันและให้อภัยกัน และการใช้บุคลากรภายนอกเป็นคณนำกลุ่ม

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34 อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร, 2549 : 18) กล่าวว่า (Team Learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อสร้างมวลพลัง (Critical mass) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงของความคิด อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้

วินัยประการที่ 5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง โดยให้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน พัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กร และพัฒนาระบบบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34 อ้างถึงใน สมคิด ชุมชุมพร, 2549 : 19) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ หมายถึง การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการบูรณาการข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาได้

การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 45-47) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญไว้ 13 รายการดังนี้

1. คณะครูมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง
2. มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน
3. คณะครูมีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
4. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. มีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน
6. คณะครูได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง
7. คณะครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
8. มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

10. มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า

11. เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12. ยึดถือคติที่ว่า ความรู้มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือการสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน

13. โรงเรียนเป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครูได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

ดังนั้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ การมุ่งความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพ ความเป็นวิชาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การบริหารตนเอง การติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ การมีภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ การมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ การบริหารหลักสูตรและการสอน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ชุด บุญญา (2550 : 37) กล่าวว่าทุกองค์กรใด ๆ รวมทั้งโรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีลักษณะสมบัติ ดังนี้

1. บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่า “ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองสำคัญเสมอ” /ความพึงพอใจของผู้ที่จะรับผลใด ๆ จากการปฏิบัติงานของตนสำคัญเสมอ

2. บุคลากรของโรงเรียนมีค่านิยมที่จะเปิดเผยปัญหา มากกว่าปกปิดปัญหา

3. โรงเรียนมีระบบที่สามารถชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียน

4. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในโรงเรียนบุคลากรจะใช้เวลาพยายามในการวิเคราะห์ปัญหามากพอ ๆ กับการใช้เวลาพยายามที่จะแก้ปัญหา

5. เมื่อโรงเรียนมีการระบุปัญหาที่แจ่มชัด พร้อมด้วยสาเหตุที่แท้จริงแล้ว ก็จะต้องกระทำการใด ๆ เพื่อแก้ปัญหานั้นโดยไม่รีรอ

6. โรงเรียนจะตั้งทีมงานเฉพาะกิจสำหรับดำเนินการกับปัญหาสำคัญเป็นกรณีพิเศษ

7. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น

8. โรงเรียนมีระบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจด้วยความคิดริเริ่มของตนเองโดยไม่ต้องรอขออนุญาต

9. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระที่จะตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของบุคลากรเอง
10. โรงเรียนมีระบบที่ให้บุคลากรร่วมคิดร่วมปฏิบัติกับผู้อื่นเป็นหัวหน้าของเขา
11. ฝ่ายบริหารทุกระดับมีความจริงจัง จริ่งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน
12. โรงเรียนมีวิธีการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่
13. โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน
14. โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทดลอง หรือใช้วิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม
15. ผู้บริหาร ผู้ช่วยฯ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน คอยกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งไปยังเป้าหมาย (มาตรฐานการศึกษา หรือตัวชี้วัดที่ผลจาก SAR ระบุว่าต้องปรับปรุง) ที่จำเป็นและทำได้ยาก
16. โรงเรียนมีแผนการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
17. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะใด ๆ ได้เสมอ
18. เมื่อเกิดความผิดพลาดใด ๆ ขึ้น ผู้เป็นหัวหน้าจะช่วยวินิจฉัยว่าจะต้องทำอะไร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก
19. เมื่อมีบุคลากรกลับมาจากการประชุมอบรมใดๆ ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าทั้งหลายจะให้โอกาสแก่บุคลากรนั้น ๆ พูดถึงสิ่งที่ไปอบรมมา และขอแผนปฏิบัติการในการดำเนินงานในเรื่องที่ไปประชุมอบรมมาจากบุคลากรท่านนั้น
20. เมื่อมีการยกย่อง เชิดชูเกียรติอย่างเป็นทางการแล้ว ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่ได้รับการยกย่องด้วย

โรงเรียนของท่านมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใดก็จะต้อง พิจารณาวามีลักษณะสมบัติดังกล่าวมากน้อยเพียงใด

กล่าวโดยสรุปโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนนั้นและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนสมาชิกทุกฝ่ายในโรงเรียนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

กรณีการ ฆมดี (2524 อ้างถึงใน เจษฎา สอนแก้ว, 2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเฉพาะกรณี โครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอรินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ขนาดครอบครัว อาชีพ รายได้และความยาวนานในการอาศัย มีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพราะระดับการศึกษาที่สูงทำให้คณะกรรมการสามารถค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนศึกษาความต้องการของชุมชนสามารถคิดหาและสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนาแก้ไขช่วยลดปัญหาได้ สร้างสังคมใหม่ที่เป็นประโยชน์ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงาน ร่วมตัดสินใจ ควบคุมติดตามและประเมินผล บำรุงรักษาโครงการ/กิจกรรม ที่ทำให้เกิดประโยชน์

วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่ามีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยตนเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวกความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.3

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง (2545 : 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคูก อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคูก อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และมีปัจจัย 7 ประการ ที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่ภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของคณะครู งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้การทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหาคือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณ และสื่อไม่เพียงพอ และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

ทับทิม กวีวัฒน์ (2545 : 78) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า โดยภาพรวมครูผู้สอนส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การสั่งการและการควบคุม นอกจากนั้นครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารวางแผนด้วยตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย เสนอแนะให้จัดกิจกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ส่วนการสั่งการผู้บริหารไม่มีคุณธรรมไม่เปิดใจกว้าง ไม่สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เสนอแนะให้ผู้บริหารให้การยอมรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน ส่วนการควบคุมนั้นผู้บริหารไม่อยู่ประจำในโรงเรียน ขาดการนิเทศติดตามงาน ควรจัดระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงาน

ยรรยง แก่นสาร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนของครูอยู่ระดับมาก แต่ยังมีการบริหารงานบางด้านที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมให้มาก ได้แก่งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบุคลากร งานธุรการและการเงินพัสดุ ครูชายมีส่วนร่วมมากกว่าครูหญิง

ถาวร อินทิส (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ

พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับน้อย โดยมีรายละเอียดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

คำนิ้ง ผุดผ่อง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก อยู่ในระดับมาก โดย 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 2) การมีรูปแบบความคิด อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะผู้บริหารมีการคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า โรงเรียนมีการหลอมรวมวิสัยทัศน์บุคคลของโรงเรียนเข้าด้วยกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เพราะโรงเรียนส่งเสริมให้บุคคลภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกัน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก เพราะโรงเรียนมีการจัดทำโครงการก่อนมีการปฏิบัติงานเสมอ

สุพจน์ นามสมบัติ (2547 : 85-87) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยที่การสร้างและพัฒนาค่านิยมร่วมมีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 81) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย ปรากฏว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 143) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนาครูทีมงาน

ประจวบ สือประสาน (2548 : 53) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของการบริหารการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียนขยายโอกาส ในเขตการศึกษา 1 พบว่า คณะกรรมการในโรงเรียนขยายโอกาสมีส่วนร่วมในเรื่องการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และการประเมิน โดยคณะกรรมการเข้ามีส่วนร่วมในเรื่องการจัดสรรทรัพยากร และการประสานงานในระดับมาก ส่วนการมีส่วนร่วมในเรื่องอื่นๆ เป็นการมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

จิณฉัตร ปะโคทัง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนก้นถารมณ จังหวัดศรีสะเกษ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า มี 5 กลุ่มในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน การระดมทุน และการสร้างความสัมพันธ์ที่สำคัญพบว่า มีรูปแบบที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) การระดมความคิด 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผลและ 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน

ธัญญาพร ไชยปัญญา (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่ง

การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก และ 3) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า สถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาและสถานศึกษามัธยมศึกษา

มานิดา ลือสาขวงศ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งองค์กรเป็นพนักงานชั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ได้แก่ ด้านพลวัต การเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้าน การปรับเปลี่ยนองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเห็นว่า บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ทวิท ระโหฐาน (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของครูในการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การมี ส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้าน การบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคล 2) การเปรียบเทียบการมี ส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

เฮลเบิร์ก (Helberg, 1995 : p. 27) ได้ทำการศึกษาการตัดสินใจร่วมกันของครูที่เป็น คณะทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การที่คณะทำงานได้ตัดสินใจร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิด การพัฒนางานมากกว่าการมีปัจจัยอื่น

ไบเรมา และเบอร์ดิช (Bierema & Berdish, 1999 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล, 2544 : 104) ได้อธิบาย งานวิจัยเรื่อง Creating a Learning Organization : A Case Study of Outcomes and Lessons Learned มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการ ของ เซ็งเก ในแผนก (Electrical & Fuel Handling Division : EFHD) ของบริษัทฟอร์ตมอร์เตอร์ ว่าพนักงานประยุกต์ใช้ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างไร และอะไรคืออุปสรรคของการเกิด การใช้กระบวนการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ ผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการศึกษาทฤษฎีและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 60 ชั่วโมง และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ จากการเข้าร่วมฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า EFHD ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนรู้ไม่ว่า ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือองค์การย่อมส่งผลต่อองค์การใหญ่และชุมชน โดยที่การเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเกิดการพัฒนางานลงตนเอง (Personal Mastery) และความสามารถถ่ายทอด การเรียนรู้ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง มีความคิดแบบไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ร่วมโครงการวิจัยพบว่า มีการพัฒนา ด้านส่วนตัวมากกว่าด้านอาชีพ และยอมรับการเรียนรู้ของตน สามารถถ่ายทอดมาสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นทีม มีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม มีการแลกเปลี่ยน แปลงวิสัยทัศน์โดยคิดว่าคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นที่แตกต่างกันได้ มีการมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความคิดรวบยอด และพบว่าหลังการร่วมกิจกรรมผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิด ความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ เกิดความ พร้อมในการทำงานและมีส่วนเชื่อมโยงกับองค์การ ส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการ การสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และทรัพยากรที่มีจำกัด

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 27) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าอิทธิพลที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ 4) การดำเนินงานบริหาร จัดการ 5) โครงสร้างองค์การ 6) ระบบองค์การ 7) บรรยากาศการทำงาน 8) การจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวแปรต้น โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของเจมส์ คีปีนทอง (2527 : 10 อ้างถึงใน โกวิท พวงงาม, 2545 : 8) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา การมีส่วนร่วมใน การวางแผน การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการติดตามและ

ประเมินผล และนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก (Senge, 1990 : 7-8) มาประยุกต์ใช้เป็น
ตัวแปรตาม ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ