

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

The Participative Management

ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, รศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

Dr.Niwes Wonhsuwan, Assoc.Prof.Dr Intha Siriwan

ฝ่ายกิจการนักศึกษาและชุมชนสัมพันธ์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจน การประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

คำสำคัญ: การบริหาร, การมีส่วนร่วม

Abstract

The participative management means way as administrator motivate person or staff to convey and get chance to think and make a decision, to perform and take responsibility to develop works to be high quality, that will give a good chance for them to participate both direct and indirect works as all and then co-result on their duties and will bring succeed for organization.

Keyword : Administration, Participative

ความนำ

กระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายได้เข้าร่วมกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการระดมความคิดและศักยภาพต่างๆ ที่มีอยู่มาร่วมกันคิดร่วมกันวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตาม ประเมินผล และร่วมกันแก้ไขปัญหา อันเป็นการสร้างจิตสำนึกหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง การบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ การตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหารงานมีความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง และกระบวนการการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้เป็นหลักการของการบริหารงานที่ผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้ง^๑

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน จึงก่อให้เกิดความรู้สึกรักผูกพัน ผูกมัดและตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงทำให้เกิดประโยชน์ได้แก่

๑. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดระดมความคิดทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งดีกว่าการคิดและตัดสินใจเพียงบุคคลคนเดียว
๒. การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น
๓. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
๔. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการตัดสินใจมีคุณภาพและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย^๒

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนา งานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด^๓ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร^๔

^๑ นันทกิตติ แก้วกล้า, การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเขตตำบลท่ากระดาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริการการศึกษา, ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖.

^๒ ประสาน พรหมณา, “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” รายงานประจำปี ๒๕๕๒, โรงเรียนบ้านพรหมนิมิต สพป. สระแก้ว เขต ๑, ๒๕๕๒, หน้า ๖๘.

^๓ วินัย ดิสงส์ และดวลัย มาศจรัส, การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม, (กรุงเทพมหานคร : ธารอักษร, ๒๕๕๐), หน้า ๔๙.

^๔ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๕๔๐.

การที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย ดำเนินงาน การประเมินผล และการแบ่งปันผลประโยชน์ เพื่อเป็นการสร้างความมุ่งมั่นผูกพันระหว่างบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กร การที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยมีกลยุทธ์ในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนปัจจัย การติดต่อสื่อสารรวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ^๕ การที่บุคคลผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจด้วยความเป็นมิตร หรือด้วยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันทั้งบุคคล ผู้บริหาร และสมาชิกหรือกลุ่มสมาชิกที่จะปฏิบัติงานร่วมกันคิด ตัดสินใจสร้างสรรค์งาน โดยมีการประสานงานจากบุคคล ผู้บริหารทุกเรื่องไม่ใช่การชี้้นำให้ปฏิบัติตามหรือประสานงานร่วมกัน เฉพาะบางงาน แต่เป็นการร่วมกันอย่างอิสระในความคิดในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน ในผลประโยชน์ ตามเป้าหมายที่วางไว้และร่วมเผชิญต่อผลการประเมินงานจนเกิดการยอมรับ^๖

การแบบมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจให้บุคคลผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรควรประกอบด้วยสาระสำคัญ ๓ ประการ^๗ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กร ที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นให้ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นและช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกทั้งองค์กร มีเป้าหมายเดียวกันพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีทั้งการยอมรับ การสนับสนุนจะมีผล ต่อการปฏิบัติอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

^๕ บงกศ อาษา, การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา, สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕.

^๖ ไพโรจน์ มินสาคร, ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

^๗ จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๖.

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคคลผู้ร่วมงาน หรือบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคล และการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคคลและเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการได้มีส่วนร่วม^๕

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหารในองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อันเป็นการสร้างแรงจูงใจความรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกที่ได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ร่วมวางแผนโครงการ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลองค์กรภายใต้พื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยที่จะเป็นที่ยอมรับ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และสร้างผลประโยชน์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญที่บุคลากรและกลุ่มงานให้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย บุคคลผู้บริหารนิยมมอบหมายและกระจายอำนาจของตนสู่บุคคลผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ จึงเป็นการช่วยลดภาระหน้าที่ของบุคคลผู้บริหารลง และสามารถใช้เวลาในเรื่องสำคัญอื่นๆ ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยให้งานในระดับล่างมีความหมายและท้าทายมากขึ้น

เนื่องจากบุคคลระดับปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เกิดจากบุคคลผู้นำแบบประชาธิปไตยที่บริหารงานด้วยโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมไม่ว่าจะให้ความร่วมมือในการตัดสินใจหรือ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม ย่อมสร้างความภาคภูมิใจในความมีส่วนร่วมแก่บุคคล จะนำมาซึ่งความผูกพันและความยินยอมรับผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากการมีส่วนร่วมนั้นๆ โดยปราศจากข้อโต้แย้ง^๖ ซึ่งนักวิชาการ นิภา อินทวงค์ ได้เสนอแนะในการแบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วม ๔ ขั้นตอน คือ

^๕ รัตน์ อยู่สุข, “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา, โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๑), หน้า ๑๘.

^๖ ทิพย์ภาภรณ์ มาตจันทร์, การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูในอำเภอสอยดาว, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๒, *สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓)

๑. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ และปฏิบัติการ

๒. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ ด้านทรัพยากร การบริหาร และประสานความร่วมมือ

๓. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits)

๔. การมีส่วนร่วมในการประเมิน (Evaluation)^{๑๐}

ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป็นยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติมาก อุทัย บุญประเสริฐ แบ่งออกเป็น ๔ ระบบ คือ

๑. การปรึกษาหารือ (Consulting Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

รูปแบบอย่างนี้เป็นกรกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการด้วย ระบบการปรึกษาหารือนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับบุคคลผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ประธานโครงการ ประธานคณะกรรมการหรือกรรมการ เป็นต้น

๒. กลุ่มคุณภาพ (QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้บุคคลผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแบบของกลุ่มบุคคล ๓ - ๑๐ คน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รูปแบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสมสำหรับใช้กับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน หรือระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อค้นปัญหาสาเหตุของปัญหาตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารกลุ่มสร้างคุณภาพ ๔ ขั้นตอน คือ P (Plan) การวางแผน, D (DO) การปฏิบัติ, C (Check) การตรวจสอบ, และ A (Act) การปรับปรุงแก้ไข หรือ P D C A นั้นเอง

อย่างไรก็ตาม ระบบกลุ่มคุณภาพจะให้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิค QC และการใช้กระบวนการกลุ่มให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลผู้ร่วมงานต้องอยู่ในเกณฑ์สูงจึงจะสามารถนำระบบกลุ่มคุณภาพนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมากในทางปฏิบัติ โดยมีลักษณะแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่มักพบเห็นทั่วไปที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม

^{๑๐} นิภา อินทวงค์, การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมัธยมศึกษา, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต ๑, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒

หรือผู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้น กล่าวคือ รูปแบบนี้จะมีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องกรอกตามแบบที่กำหนด เช่น ปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุของปัญหามาจากอะไร วิธีการแก้ปัญหาที่มีอะไรบ้าง และผลที่คาดหวังจะได้รับนี้เป็นอย่างไร สำหรับแบบฟอร์มที่กำหนดนี้อาจแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน แต่มีหลักการปฏิบัติเดียวกันคือ จะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะมีหน้าที่ในการประเมินข้อเสนอแนะจากแบบฟอร์มต่างๆ นั้นว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ทางปฏิบัติมากน้อยแค่ไหนและสมควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ แนะนำเสนอบุคคลผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไป

๔. ระบบส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของกิจการ รูปแบบนี้พบมากในการบริหารกิจการของบริษัทหน่วยงานเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจโดยการส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของกิจการด้วยการลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท หรือบริษัทอาจจ่ายเป็นส่วนหนึ่งเป็นทุนเรือนหุ้นในแต่ละปีจะช่วยให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเองและมีความรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น ในรูปแบบนี้บุคคลผู้บริหารอาจนำมาประยุกต์โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงพอใจที่จะมีส่วนร่วมให้มากที่สุด^{๑๑}

อีกประการหนึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ ยังได้เสนอกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในแบบจริงจัง (High – involvement) ว่าเป็นการบริหารให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาและการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งต้องอาศัยการกระจายอำนาจ (Decentralization) สู่ระดับกลางขององค์กรอย่างทั่วถึงในสิ่งที่ต่อไปนี้^{๑๒}

๑. สารสนเทศ (Information) ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีอำนาจในการตัดสินใจ ได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ ระบบงาน ระดับและชนิดของผลงานที่ต้องการ

๒. ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills) ได้แก่ ความรู้และทักษะในการบริหารและการปฏิบัติงานที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานและความสำเร็จขององค์กร

๓. อำนาจ (Power) ได้แก่ อำนาจบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในกระบวนการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการประเมินผล

๔. รางวัล (Rewards) ได้แก่ สิ่งที่ทำใหพนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

^{๑๑} อุทัย บุญประเสริฐ, รายงานการวิจัย, เรื่องบทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่ดัดสรร, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕.

^{๑๒} เรื่องเดียวกัน

ลักษณะและรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมที่บุคคลผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนร่วมในการปฏิบัติ ส่วนร่วมในการผลประโยชน์ และส่วนร่วมการประเมินผล โดยรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมควรเป็นการมีส่วนร่วมแบบกลุ่มงานหรือในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้การปฏิบัติงานแผนงาน โครงการได้รับการกลั่นกรองอย่างรอบคอบเหมาะสม จนเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบจากทุกฝ่าย^{๑๓}

ลักษณะของการมีส่วนร่วมนั้น พิจารณาได้หลายมุมมอง แต่ลักษณะโดยรวมของการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์กร การปฏิบัติ การบริหาร การสื่อสาร และการประเมินผล ซึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือการมีส่วนร่วมทางอ้อมทั้งในระดับของการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วนหรือมีส่วนร่วมทั้งหมด^{๑๔}

สรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารแบบประชาธิปไตยที่บุคคลผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยรูปแบบการบริหารในปัจจุบัน ได้แก่ การปรึกษาหารือ กลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ และระบบส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นลักษณะเน้นการกระจายอำนาจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนในการตัดสินใจ มีความรู้ความเข้าใจ และมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจเป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิกในการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมในผลประโยชน์ และร่วมในการประเมินผลแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่พบจากประสบการณ์ใน Roseberry Disriet High School มีประโยชน์ต่อนักเรียน กลุ่มนโยบายผู้บริหาร และผู้นำทางการศึกษา คณะครู ดังนี้

๑. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกของการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

๑.๑ ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครู เวลา อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และการบริหาร จะถูกนำมาใช้เพื่อการบรรลุจุดหมายหรือความต้องการในแผนด้านการเรียนการสอน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ

^{๑๓} ไพโรจน์ มินสาคร, ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๑๔} ภูมิินทร์ นิยมณา, การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐), หน้า ๓๑.

๑.๒ นักเรียนได้รับความสำคัญให้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายในรูปแบบของสภาโรงเรียน และมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งนักเรียนอาจจะมีความสนใจ หรือความชำนาญพิเศษ

๑.๓ นักเรียนจะมีความรู้ความเข้าใจในแผนงานของโรงเรียน จึงเป็นช่องทางที่จะทำให้อุดมการณ์ นโยบาย แผนงาน งบประมาณ และผลประโยชน์ที่ได้รับการเผยแพร่ให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับรู้ รวมทั้งตัวนักเรียนเองด้วย

๒. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มนโยบาย

๒.๑ กระบวนการกำหนดจุดหมาย การกำหนดนโยบาย การจัดทำแผน การงบประมาณ และการประเมินที่จัดเป็นกระบวนการเชิงบูรณาการไม่ได้เป็นส่วนๆ ทำให้สิ่งที่กำหนดมีความชัดเจนไม่คลุมเครือ และมีความต่อเนื่องตลอดจนทำให้การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของนโยบายและความต้องการที่กำหนดไว้ด้วย

๒.๒ นโยบายที่กำหนดขึ้นใหม่โดยกลุ่มนโยบายทำให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายในโรงเรียน และสร้างความสบายใจให้เกิดขึ้นกับคณะครูในการจัดการเรียนการสอนตามวิชาชีพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ไม่เกิดปัญหา “ผู้ปกครองกำหนดวิธีสอนให้กับครู”

๒.๓ กลุ่มนโยบายจะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคนอื่น จึงเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนไม่ก้าวล่วงงานซึ่งกันและกัน

๒.๔ การให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งปัจจุบันจุดหมายพื้นฐานของโรงเรียนนั้นทำให้กลุ่มนโยบายมีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพโดยรวมของภารกิจพื้นฐานนี้

๒.๕ มีการจัดทำเอกสารในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงเป็นการเรียนรู้และเข้าใจในผลการปฏิบัติงานนั้นจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน

๒.๖ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนเป็นระบบ มีการเลือกยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ทำให้กลุ่มนโยบายมุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงและการมองอนาคตในระยะยาว

๓. ประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษา

๓.๑ ทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาได้จากการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และโดยบุคคลอื่น จะให้มั่นใจได้ว่าจุดหมายและความต้องการนโยบายและแผนจะได้รับการกำหนดและจัดทำขึ้นในกระบวนการนโยบายบุคคลผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่มนโยบาย เป็นผู้ประสานงาน นักจูงใจและนักเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ

๓.๒ การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและโดยบุคคลอื่นจะช่วยสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศได้

๓.๓ ช่วยพัฒนาผู้นำทางการศึกษาจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในที่ทีมงาน แผนงานหรือ คณะทำงาน

๔. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับครู

๔.๑ ทำให้ครูมีบทบาททางการบริหารต่อภารกิจที่สำคัญตามความชำนาญของตนเองนั่นคือ การให้การศึกษากับนักเรียน

๔.๒ ครูทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจตามความชำนาญของแต่ละคน ทำให้ การกำหนดนโยบายและแผนงานสอดคล้องกับเวลาและศักยภาพของครูได้

๔.๓ การแบ่งหน้าที่ การกำหนดนโยบายและการจัดทำแผนจะช่วยให้เกิดความชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ ลดความสับสนและความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นเสมอๆ

๔.๔ การที่ครูมีส่วนร่วมในที่ทีมงานจะช่วยให้การตัดสินใจ เพื่อจัดสรรทรัพยากรเป็นไป อย่างสอดคล้องกับความต้องการในด้านของตนเอง

๔.๕ การมีส่วนร่วมในการทำแผนงานและงบประมาณจะช่วยให้ครูได้รับข้อมูลสารสนเทศ และการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันได้

๔.๖ การมีระบบ การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ดี ครูมีส่วนช่วยให้มั่นใจได้ว่าจุดหมายและนโยบาย ของโรงเรียนจะได้รับการไปปฏิบัติได้

๔.๗ การมีส่วนร่วม และการมีบรรยากาศแบบเปิดจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่าง คณะครู

๔.๘ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรับผิดชอบ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความมี พันธะผูกพันกับการบรรลุความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในระดับสูง

๔.๙ ช่วยลดงานเอกสารลง การกำหนดนโยบายอาจมีเพียง ๑ แผ่น แผนงานและงบประมาณ เพียง ๒ แผ่น

ธรรมรส โชติกุลชร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสรุปได้^{๑๕} ดังนี้

๑. บุคลากร จะไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น เพราะบุคลากรทราบแรงจูงใจและความต้องการของ ฝ่ายบริหาร

๒. การบริหารบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้น เพราะบุคคลผู้ใต้บังคับขอมรับการ เปลี่ยนแปลง

^{๑๕} ธรรมรส โชติกุลชร, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้าที่ ๙ - ๑๒, (พิมพ์ครั้งที่ ๓, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๐.*

๓. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น และการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับบน ระดับล่างดีขึ้น เมื่อผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานเขาจึงยอมรับการเปลี่ยนแปลงแทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๔. ก่อให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้บังคับบัญชา กับบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความราบรื่น ความไม่พอใจและการร้องทุกข์จะลดลง และความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรจะมีมากขึ้น

ทองใบ สุดชาติ ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการแบบมีส่วนร่วม^{๑๖} ดังนี้

๑. ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น คือ การปฏิบัติภารกิจที่มีความสลับซับซ้อนมาก และยากที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถเชิญชวนบุคลากรให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากเท่าใดก็จะเป็นประโยชน์และทำให้การตัดสินใจนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

๒. เป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในการทำงานและการนำไปสู่การปรับปรุงทักษะในการทำงานที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในหน้าที่ของตน

๓. เป็นการเพิ่มศักยภาพในการจูงใจ และสร้างความผูกพันในการตัดสินใจ กล่าวคือ การตัดสินใจใดๆ ในองค์กร ถ้าหากบุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อผู้นำที่จะได้ร่วมกับบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านแบ่งปันอำนาจและสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นที่ยอมรับในเบื้องต้นแล้วว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นขั้นตอนสำคัญประการแรก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ได้เสนอแนะถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้^{๑๗} ดังนี้

๑. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กร
๒. ทราบถึงความต้องการในการพัฒนางานขององค์กร
๓. เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยลดความขัดแย้งและต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ
๕. สร้างบรรยากาศการทำงาน

^{๑๖} ทองใบ สุดชาติ, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๐ - ๑๗๑.

^{๑๗} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, *หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘๗.

บทสรุป

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถให้การบริหารองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น บุคคลมีความรักความผูกพันต่อองค์กร การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อภารกิจที่รับผิดชอบมีการวางแผนทำงาน ร่วมกันเป็นทีมส่งผลประสิทธิภาพขององค์กรทำงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลผู้บริหารจะได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากบุคลากร บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจมีความกระตือรือร้นที่อยากจะทำงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรหลายๆ ฝ่ายไม่มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมติดตาม ประเมินผล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัว มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ร่วมกันต่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม บุคคลผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัย หลากหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม ทฤษฎี การสร้างผู้นำ และทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ โดยบุคคลผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการ เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม อาศัย หลักการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวิเคราะห์ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมวางแผน ตามกระบวนการมีส่วนร่วม ของทฤษฎี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๒) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ๓) การมี ส่วนร่วมในการประเมินผล ๔) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากที่สุด

บรรณานุกรม

- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๕๑.
- ทิพย์ภาภรณ์ มาศจันทร์. การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๒. **สารนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการ ศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓.
- ทองใบ สุดชาติ. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓.
- จร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติรูป**. กรุงเทพมหานคร : ชารอักษร, ๒๕๕๐.
- ธรรมรส โชติกุลชร. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. หน่วยที่ ๙ - ๑๒. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.
- นันทิกิตติ แก้วกล้า. **“การบริหารแบบมีส่วนร่วม”**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

- บงกช อาษา. **การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา**. สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘.
- ประสาร พรหมณา. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” รายงานประจำปี ๒๕๕๒ โรงเรียนบ้านพรหมนิมิต. สพป. สระแก้ว เขต ๑.
- ไพโรจน์ มินสาคร. ความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.
- ภูรินทร์ นิยมนา. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๒. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐.
- รัตนา อยู่หนูช. การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน. ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๑. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๒.
- วินัย ตีสสงค์ และดวัลย์ มาศจรัส. **การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร, ๒๕๕๐.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ๒๕๔๗.
- อุทัย บุญประเสริฐ. “บทบาทปลະการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร”. รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๗.
- Caldell. BJ. and Spink. **The Self – Managing School**. London : Taylor & Francis, 1988.