บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แยกตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สหวิทยาเขต
    1.1 ความหมายของสหวิทยาเขต
    1.2 หลักการจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขต
    1.3 การจัดการเรียนการสอนแบบสหวิทยาเขต
    1.4 การแบ่งกลุ่มโรงเรียนแบบสหวิทยาเขต จังหวัดนครสวรรค์
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
    2.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
    2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
    2.3 รูปแบบและการบริหารแบบมีส่วนร่วม
    2.4 ทฤษฎีและเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบความคิดในการวิจัย

สหวิทยาเขต

1. ความหมายของสหวิทยาเขต

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2541 : 36 -37) กล่าวว่าสหวิทยาเขต หมายถึง ความคิดที่จะประสานทุกฝ่ายให้มาร่วมแรงร่วมใจกันจัดการศึกษา มิใช่แยกกันจัดแยกกันรับผิดชอบ อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในรูปแบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือ โรงเรียน หรือสถานศึกษาต่างๆ ถ้าคิดว่าทุกจุดทุกแหล่งเพื่อการเรียนรู้ คือ "วิทยาเขต" หรือ เขตของการเรียนรู้ การประสานงานรวมวิทยาเขตเข้าด้วยกันคือการสร้าง"สหวิทยาเขต" หรือเขตการเรียนรู้หลายๆแหล่งที่ร่วมมือกันอย่างเป็นเครือข่ายนั่นเอง

การจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขตมิใช่ของใหม่แต่ประการใดมีการใช้กันมานานทั้งต่างประเทศและในประเทศที่ใช้กันมากมีรูปแบบชัดเจนจะเป็นในระดับอุดมศึกษา เช่น

มหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตหลาย ๆ แห่งร่วมกันจัด ในกระทรวงศึกษาธิการรูปแบบของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่มี วิทยาเขตหรือหน่วยจัดการศึกษา กระจัดกระจายอยู่มากมายถึง 35 แห่งทั้งประเทศไทย สถาบันราชภัฏเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่มีสถาบันถึง 36 แห่ง รวมกันอยู่ในเครือข่ายเดียวกัน

2. หลักการจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขต

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2541 : 2) กล่าวว่าในภาวะปัจจุบันการจัดการศึกษายังมีปัญหาอยู่หลายประการกล่าวคือ ขาดระบบวางแผน เพื่อจัดบริการให้ทุกคนได้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และขาดระบบความร่วมมือและเปลี่ยนทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีปัญหาการเลือกที่เรียนเป็นประจำทุกปี มีปัญหาครูขาดและปัญหาครูเกินไปพร้อม ๆ กัน และมีปัญหาคุณภาพของโรงเรียนแตกต่างกันแม้อยู่ใกล้ชิดกันก็ตาม

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์หลักของการจัดการศึกษาคือการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นคุณภาพการศึกษา ปรากฏว่านักการศึกษาได้ใช้ความพยายามในการวิจัย เพื่อสืบค้นถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่ดี หรือสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีหลักการจัดที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาได้มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษา มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ มีความสนใจในการบริหาร ความสามารถในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และชุมชนสถานศึกษานั้นก็มีคุณภาพ

2. ความคาดหวังและการทุ่มเทของครูต่ออนาคต และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ถ้าครูมีความคาดหวังต่อนักเรียนต่ำ เช่น รู้สึกว่านักเรียนมีสติปัญญาต่ำไม่มีอนาคตก็จะทำให้คุณภาพการศึกษาต่ำไปด้วย เพราะครูสอนโดยขาดความกระตือรือร้น ขาดความทุ่มเท แต่ถ้าครูรู้สึกคาดหวังให้นักเรียนมีอนาคตก้าวไกล และทุ่มเทอย่างจริงจังก็จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงและสามารถพัฒนาไปสู่อนาคตที่ดีได้

3. บรรยากาศของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมดี สถานศึกษาที่มีคุณภาพ มักจะมีอาคารสถานที่พร้อม มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสวยงาม มีบรรยากาศร่มรื่น มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบถ้วน บรรยากาศการเรียนการสอนดี ไม่มีนักเรียนที่ติดสารเสพติดอยู่ในสถานศึกษา เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมของชุมชน สถานศึกษาจะดีและมีคุณภาพได้จำเป็นต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา และให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

จะเห็นว่าการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึงทุกแห่ง ตามองค์ประกอดังกล่าวอย่างครบถ้วนจะต้องใช้ทรัพยากรเป็นอย่างมากแต่ด้วยเหตุที่ประเทศมีทรัพยากรจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาวะที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจเช่นในปัจจุบันรัฐมนตรี ว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ดำริแนวคิดการพัฒนาการศึกษาในลักษณะสหวิทยาเขต ซึ่งเน้นการพัฒนากลุ่มสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มากกว่าการพัฒนาเป็นรายสถานศึกษา

หลักการจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขตพอสรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาเป็นองค์รวม โดยคำนึงถึงการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท

2. เป็นการจัดการศึกษาแบบการพัฒนาเป็นพื้นที่ (Area - based)

3. เน้นการประสานความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Shared - resources)

4. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (Community - participation)

3. การจัดการเรียนการสอนแบบสหวิทยาเขต

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2541 : 51 – 55) กล่าวว่าการจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขตก็เพราะทุกฝ่ายมีเจตนาตรงกันที่จะหาทางให้ทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ดูเหมือนจะเป็นการยากที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ทางที่จะเป็นไปได้คือการแสวงหารูปแบบ วิธีการใหม่เพื่อประหยัดทรัพยากรและจัดได้อย่างกว้างขวาง สหวิทยาเขต ก็คือ การปรับรูปแบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นั่นเอง

การเรียนการสอน นักเรียนที่อยู่ในสหวิทยาเขตเดียวกัน คือผู้ที่อยู่อาศัยในเขตบริการเดียวกันเป็นคนที่อยู่ในชุมชนเดียวกันแม้เขาจะมีชื่อเรียนในโรงเรียนที่ต่างกันเขาควรได้รับ การศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ถ้าโรงเรียนร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดแลกเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรร่วมกันไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือสื่อการเรียนการสอน ก็ย่อมเป็นไปได้ที่คุณภาพ การศึกษาที่เกิดขึ้นจะมีคุณภาพใกล้เคียงกัน กระบวนการเรียนรู้ คือมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เด็กจะได้รับจะต้องใกล้เคียงกัน ที่จะต่างกันก็ให้เป็นเพราะบุคคลคือผู้เรียนที่มีความถนัด ความพร้อมและความสนใจต่างกันเท่านั้น กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับเด็กอาศัยผู้นำคือ ครู อาศัยเครื่องมือ คือ

สื่อการศึกษา และอาศัยหลักสูตรและวิธีการสอน ดังนั้นโรงเรียนในเครือข่าย สหวิทยาเขตจึงต้องร่วมมือกันในสามเรื่องดังกล่าวตามความเหมาะสม

ประเภทแรก คือ ครู อาจารย์ หรือผู้สอน ปัญหาที่มีอยู่คือ การกระจายครู ไม่เหมาะสม บางแห่งมีครูมาก บางแห่งมีครูน้อยไป บางแห่งถึงขนาดขาดครู ปัญหาการขาดมักพบในพื้นที่ห่างไกล ส่วนครูมากครูเกินมักพบในเมืองใหญ่ ๆ เพราะมีผู้มาช่วยราชการด้วยเหตุต่าง ๆ กันมาก ปัญหาอีกประการหนึ่งของครูคือ ครูมีความชำนาญเฉพาะทาง กระจายตัวไม่เหมาะสม การจัดการเรียนการสอนแบบสหวิทยาเขต จึงต้องนำกำลังครูทั้งหมดที่มีอยู่ของทุกโรงเรียนมารวมกัน แล้วแบ่งสรรหน้าที่ความรับผิดชอบวิชาที่ตนถนัดสอน ทุกโรงเรียนจะเรียนก็ควรจัดให้ไปเรียนโรงเรียนที่พร้อมและจัดได้ดีกว่า เวลาสำหรับจัดการเรียนการสอนในสหวิทยาเขตควรยืดหยุ่น เพราะเด็กอาจต้องเรียนต่างโรงเรียนในบางครั้ง จึงต้องวางแผนให้เกิดความสะดวกกับนักเรียนช่วงเวลาเปิดการเรียนการสอน ระหว่าง 07.00 น. ถึง 18.00 น. เป็นต้น หรือจะจัดแบบสองผลัดก็ได้ เด็กที่เลิกเรียนก่อนควรอนุญาตให้กลับก่อน หรือทำกิจกรรมอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องกักเด็กให้มาเรียนพร้อมกันเลิกเรียนพร้อมกัน

การจัดการเรียนการสอนร่วมกันอาจทำได้ในบางภาคเรียน หรือในบางวัน บางสัปดาห์ หรือจัดผสมผสาน แบบลงทะเบียนเรียน ถ้าเป็นวิธีแบบลงทะเบียนเรียนก็คือนักเรียนทุกคนเป็นนักเรียนสหวิทยาเขตเดียวกัน ใครจะเลือกเรียนโรงเรียนใดในภาคเรียนใดก็ได้ วิธีนี้นอกจากจะลดความสำคัญของโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งแล้ว ยังสร้างความผูกพันภายในสหวิทยาเขตเดียวกันให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นด้วย

การจัดการเรียนการสอนมักนึกถึงรูปแบบห้องเรียน แต่การจัดกิจกรรมที่เรียกว่า การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตรคือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่ง โรงเรียนสหวิทยาเขตเดียวกันควรหาโอกาสให้นักเรียนต่างโรงเรียนทำกิจกรรมนอกหลักสูตรร่วมกันเป็นระยะ ๆ จะได้เกิดประสบการณ์ร่วมที่กว้างขวาง หลากหลายยิ่งขึ้น

สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายสหวิทยาเขตควรเปิดโอกาสให้ใช้ร่วมกันได้เสมือนเป็นหน่วยเดียวกัน เช่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬา โรงพลศึกษา ห้องสมุด สวน เป็นต้น

มาตรการการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา คือ การวัดผลประเมินผลต่าง ๆ และการแนะแนวก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องวางแผนร่วมกัน ถ้ามีระบบสารสนเทศร่วมกันได้ก็จะดียิ่ง โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน จะต้องมีการแลกเปลี่ยนกันตลอดเวลา

การจัดการเรียนการสอนเพื่อคุณภาพการศึกษาในรูปแบบสหวิทยาเขตจะเกิดขึ้น และได้ผลดีต้องอาศัยความร่วมมือ เสียสละ และการมีแผนงานโครงการร่วมกันของทุกฝ่าย ถ้ามุ่งมั่นตั้งใจ เด็กไทยย่อมได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมกันอย่างทั่วถึงได้แน่นอน

สรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนแบบสหวิทยาเขตควรมีการจัดแบ่งครูในแต่ละโรงเรียนให้เหมาะสมและนักเรียนมีโอกาสุเลือกว่าจะเรียนวิชาใดในโรงเรียนใดก็ได้ในสหวิทยาเขต เพื่อลดความสำคัญของโรงเรียนทำให้แต่ละโรงเรียนมีคุณภาพใกล้เคียงกัน

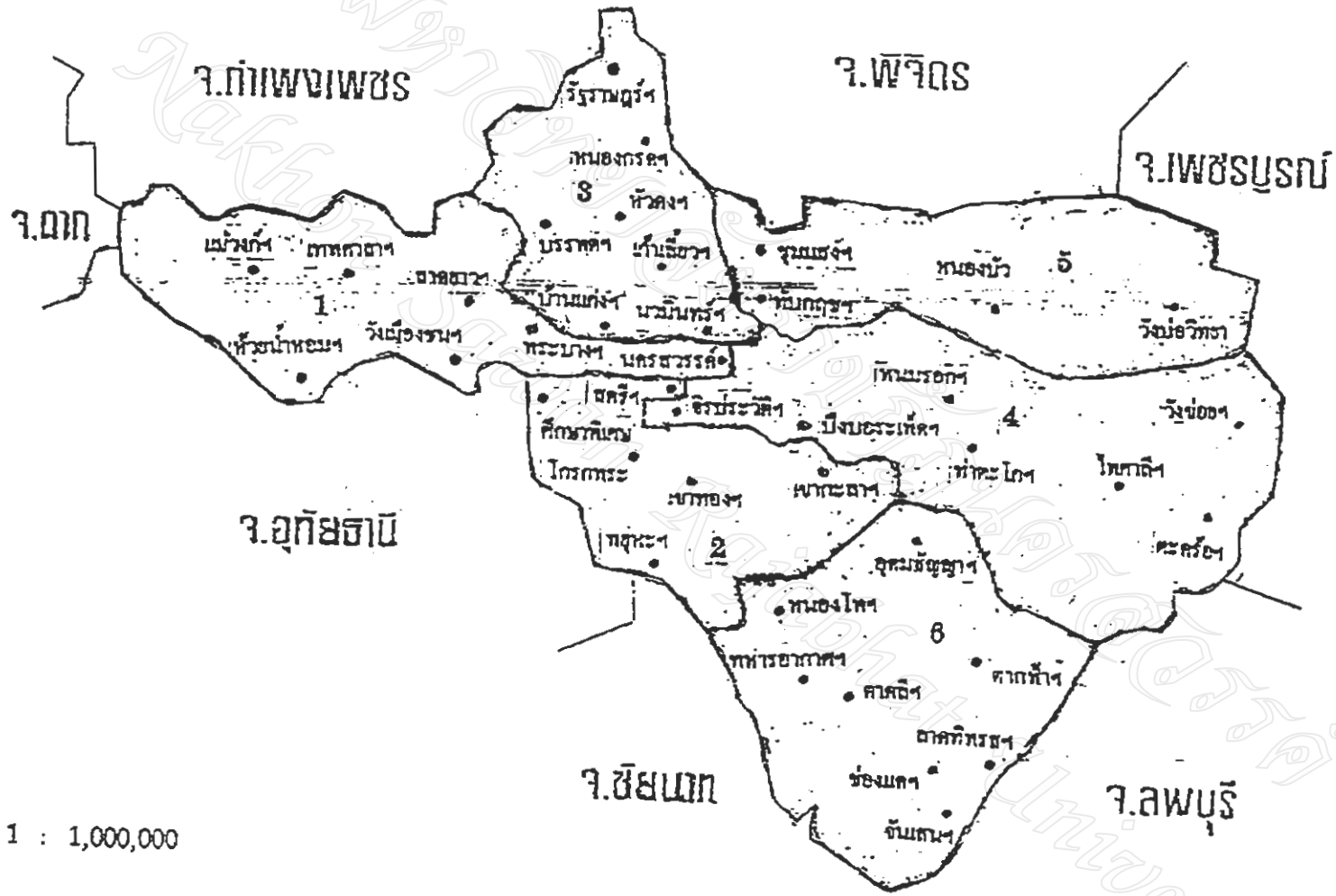
4. การแบ่งกลุ่มโรงเรียนแบบสหวิทยาเขต จังหวัดนครสวรรค์

สามัญศึกษานครสวรรค์ (2542 : 9 – 11) คณะกรรมการจัดโรงเรียนแบบสหวิทยาเขตตามคำสั่งสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ที่ 113/2541 สั่ง ณ วันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2541 ได้ประชุมเพื่อจัดแบ่งกลุ่ม โรงเรียนออกเป็นสหวิทยาเขตต่าง ๆ ตามความนิยมของผู้ปกครองและนักเรียนตามสภาพภูมิศาสตร์ของพื้นที่และตามปริมาณการขาดเกินของครู เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2541 ณ ห้องประชุมโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ได้แบ่งโรงเรียนออกเป็นกลุ่มโรงเรียนแบบสหวิทยาเขตได้ 6 สหวิทยาเขต ดังนี้

1. สหวิทยาเขตวิมานลอย ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนนครสวรรค์
    2. โรงเรียนพระบางวิทยา
    3. โรงเรียนลาดยาววิทยาคม
    4. โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์
    5. โรงเรียนห้วยน้ำหอมวิทยาคาร
    6. โรงเรียนวังเมืองชนประสิทธิ์วิทยาคม
    7. โรงเรียนแม่วงก์พิทยาคม
2. สหวิทยาเขตร่มเกล้านวมินทร์ ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม
    2. โรงเรียนบ้านแก่งชัชวลิตวิทยา
    3. โรงเรียนเก้าเลี้ยววิทยา
    4. โรงเรียนหัวดงราชพรหมาภรณ์
    5. โรงเรียนบรรพตพิสัยพิทยาคม
    6. โรงเรียนหนองกรดพิทยาคม
    7. โรงเรียนรัฐราษฎร์อนุสรณ์

3. สหวิทยาเขตอัจฉราลัย ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
    2. โรงเรียนโกรกพระ
    3. โรงเรียนพยุหะพิทยาคม
    4. โรงเรียนเขาทองพิทยาคม
    5. โรงเรียนเขากะลาวิทยาคม
    6. โรงเรียนศึกษาพิเศษนครสวรรค์
4. สหวิทยาเขตเดชาติวงศ์ ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนจิรประวัติวิทยาคม
    2. โรงเรียนบึงบอระเพ็ดวิทยา
    3. โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม
    4. โรงเรียนพนมรอกวิทยา
    5. โรงเรียนไพศาลีพิทยา
    6. โรงเรียนตะคร้อพิทยา
    7. โรงเรียนวังข่อยพิทยา
5. สหวิทยาเขตแสงประทุม ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ
    2. โรงเรียนทับกฤชพัฒนา
    3. โรงเรียนหนองบัว
    4. โรงเรียนวังบ่อวิทยา
6. สหวิทยาเขตตากฟ้าตาคลี ประกอบด้วย
    1. โรงเรียนตาคลีประชาสรรค์
    2. โรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์
    3. โรงเรียนอุดมธัญญาประชานุเคราะห์
    4. โรงเรียนทหารอากาศอนุสรณ์
    5. โรงเรียนจันเสนเอ็งสุวรรณอนุสรณ์
    6. โรงเรียนหนองโพพิทยา
    7. โรงเรียนลาดทิพรสพิทยาคม
    8. โรงเรียนช่องแคพิทยาคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ Nakhon Sawan Rajabhat University



ภาพที่ 2.1 แสดงที่ตั้งกลุ่มโรงเรียนแบบสหวิทยาเขต จังหวัดนครสวรรค์

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า การมีส่วนร่วม (Participation) ไว้หลายประการ เช่น การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกัน ด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility) (Davis and Newstrom. 1985 : 232)

การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ 3 ลักษณะ คือ เป็นการให้การช่วยเหลือ เป็นการให้อำนาจ และเป็นงานขององค์กร โดยย้ำถึงความสำคัญของการให้อำนาจว่าเป็นความหมายของการมีส่วนร่วม การให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะหรือขีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจ และ มักจะเป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย ดังนั้นการช่วยเหลือ การให้อำนาจ และงานองค์กร จึงมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม (Oakley. 1991 : 8 - 9)

นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ได้รับการสนับสนุนที่เข้มแข็ง อันมีผลมาจากการวิจัยและทฤษฎีด้านการสร้างแรงจูงใจที่ตระหนักถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมและการสร้างการยอมรับนับถือ (Koontz and others. 1986 : 385)

ธรรมชาติในการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือการบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ 1 การมีส่วนร่วม 2 การมีส่วนช่วย 3 การมีส่วนรับผิดชอบ

การบริหารโดยการมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ
2. เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล
3. ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร มิใช่เพียงแต่ห่วงใยหรือสัมผัสปัญหา (ธรรมรส โชติกุญชร. 2536 : 223-224)

ตามที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือคนหลาย ๆ คนเข้ามาสนับสนุน ช่วยเหลือเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยความเต็มใจและ

พึงพอใจที่จะเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ และร่วมกันตรวจสอบประเมินผลร่วมกัน ซึ่งความพยายามนั้นอยู่เหนือการควบคุมและเกณฑ์ทางสังคมโดยคำนึงถึงกลุ่มหรือองค์กรเป็นสำคัญ

2. ความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ เช่น โคชและเฟรนช์ (Coch and French;อ้างถึงในธรรมรส โชติกุญชร. 2536 : 265) ใช้วิธีการ 3 วิธีการกับสามกลุ่ม คือ กลุ่มแรก จะไม่มีส่วนร่วมในการบริหารแม้จะได้รับการบอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงและตอบคำถามต่าง ๆ กลุ่มที่สอง จะใช้วิธีการให้กลุ่มเลือกตัวแทนทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อเลือกวิธีการทำงานและอัตราค่าจ้างใหม่ กลุ่มที่สาม ให้คนงานทุกคนได้รับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อภิปรายร่วมกับตัวแทนของฝ่ายบริหาร ผลการวิจัยปรากฏว่า ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นมากที่สุดในกลุ่มของการมีส่วนร่วมของคนงานทุกคน กลุ่มที่มีการเลือกตัวแทนของพวกเขาก็มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น แต่ไม่เท่ากับกลุ่มแรก ส่วนกลุ่มที่ไม่ใช้การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงร้อยละ 20 อัตราการร้องทุกข์สูงขึ้น และการจำกัดผลผลิตสูงขึ้น

ลิเคอร์ท (Likert อ้างถึงในธรรมรส โชติกุญชร. 2536 : 266) ให้ความสำคัญภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับภาวะการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับต้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อให้เกิดการประสานงานดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า ประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่า

อาร์ไกริส (Argyris.อ้างถึงในธรรมรส โชติกุญชร. 2536 : 266) ได้ทำการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคคลและข้อกำหนดขององค์กร เขาชี้ให้เห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการบรรยากาศที่พวกเขาสามารถบรรลุวุฒิภาวะได้ โดยที่ผู้นำควรจะพัฒนาไปสู่ภาวะที่เป็นวุฒิภาวะ

ธรรมรส โชติกุญชร (2536 : 228) กล่าวไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นในการบริหาร ดังนี้

1. จะเกิดความเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล แตกต่างจากการบริหารรูปแบบอื่น ๆ อย่างไร ทั้งนี้การมีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนความมีประสิทธิภาพพิจารณาเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จตามเป้าหมายหรืออาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพคือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้ผู้บริหารและหน่วยงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงความคาดหวังว่า

1.1 เพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น

1.2 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

1.3 เพิ่มขวัญและความพอใจในงานของพนักงานให้ดีขึ้น

1.4 ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น

2. พฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร กล่าวคือการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยการปฏิบัติงานและขวัญของแต่ละบุคคล

3. การจูงใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม สนองความต้องการทางจิตใจตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์(Needs hierachy theory) และทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Motivation - hygiene theory) เพราะการตอบสนองโดยวิธีการต่าง ๆ นั้น ยังขาดการตอบสนองการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่แท้จริงไป

ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตอบสนองความต้องการ ความสมหวัง ความเชื่อถือตนเอง อันเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ได้

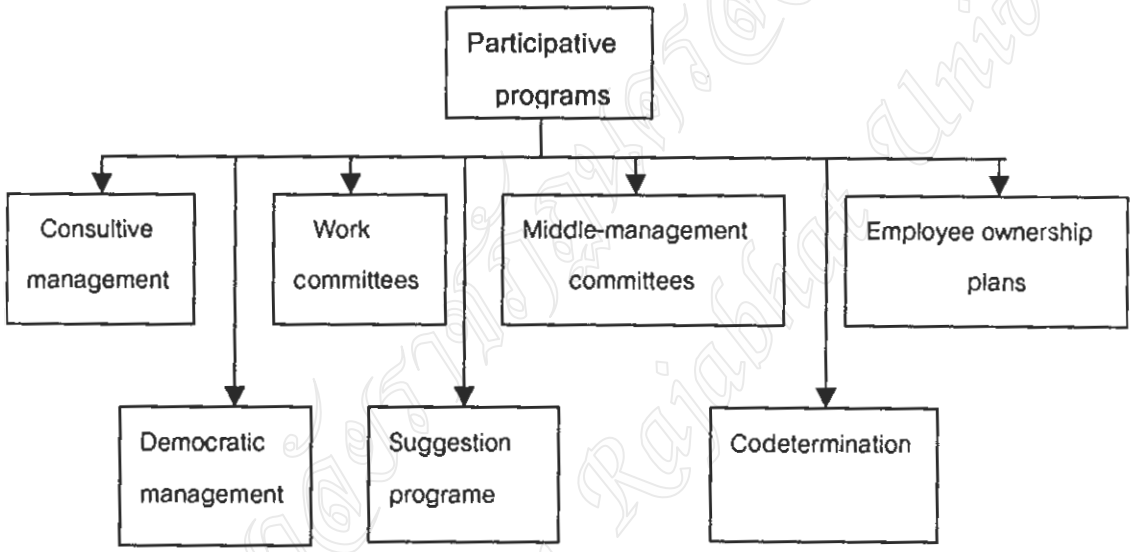
4. บุคลิกภาพกับองค์กร เท่าที่เป็นอยู่ความขัดแย้งระหว่างความต้องการของบุคคลตามบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลและความคาดหวังขององค์กรมีความขัดแย้งสร้างความคับอกข้องใจและเป็นผลเสียแก่ทุกฝ่าย แต่การบริหารโดยมีส่วนร่วมสามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งดังกล่าวได้ เพราะการให้โอกาสแก่บุคคลในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร พวกเขาสามารถควบคุมการทำงานของพวกเขาเองที่จะใช้ความสามารถและสร้างความสำเร็จได้

ตามที่กล่าวสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ช่วยคลีคลายข้อขัดแย้งและช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

3. รูปแบบและวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการทางการบริหารได้กำหนดรูปแบบและวิธีการในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกันไป ดังนี้

เดวิสและนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1985 : 186) จัดรูปแบบที่เป็นการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 7 แนวทาง ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ที่มา Davis and Newstrom. (1985 : 186.)

1. การให้คำปรึกษากลุ่ม เป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นเสนอแนะ เพื่อการร่วมกันคิด ตัดสินใจที่จะกระทำหรือเลือกปฏิบัติ วิธีสร้างบรรยากาศแห่งความคุ้นเคยใกล้ชิดได้ดี

2. การจัดการเชิงประชาธิปไตย เน้นวิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจด้วยกลุ่ม ที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีภาพสูงตามแนวคิดของแทนเนนบอม

3. คณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือกรรมการเฉพาะกิจ หรือกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงาน (QCC)

4. การรับฟังความเห็น (Suggestion programs) จะเปิดรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงทุกงาน และถือหลักว่ากระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็นอย่างน้อย 15 คน จาก 100 คน

5. คณะกรรมการจัดการระดับกลาง เป็นคณะกรรมการระดับการจัดการฝ่ายต่าง ๆ และระดับต่างๆ ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมเป็นทวีคูณในการบริหาร (Multiple management)

6. อุตสาหกรรมประชาธิปไตย เป็นวิธีการให้โอกาสกับการเลือกผู้แทนเข้าไปนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหารระดับต่าง ๆ ตามมุความจำเป็น และความสมควรของหน่วยงานนั้น ๆ

7. ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของแผนปฏิบัติงาน วิธีการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการร่วมเป็นคณะทำงาน คณะกรรมการ หรือเป็นสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มเหล่านี้มีส่วนกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย นโยบายในการทำงานให้สอดคล้องกับองค์กร

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นแบบอย่างรู้จักกันดีมี 2 วิธี ดังนี้

1. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective : MBO) ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมอีกลักษณะหนึ่ง คือ การบริหารโดยวัตถุประสงค์เพราะการบริหารโดยลักษณะนี้มีลักษณะเป็นความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ในการกำหนดความมุ่งหมาย เป้าหมาย ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานของหน่วยงาน แม้การบริหารโดยวัตถุประสงค์จะเป็นการบริหารโดยความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการเป็นขั้นตอนที่ดีก็ตาม นักวิชาการบางกลุ่มก็ยังตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารแบบนี้ยังไม่เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สมบูรณ์แบบนัก

2. กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพงาน (Quality control circles)

2.1 วัตถุประสงค์ของ Q.C.CIRCLE

1. เพื่อให้หัวหน้างานใช้ความสามารถ และความกระตือรือร้นในการควบคุมคุณภาพ

2. ให้กลุ่มเกิดความระมัดระวังและสำนึกในคุณภาพ

3. เพื่อให้เกิดความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ และฝ่ายจัดการ

2.2 หน้าที่ของหัวหน้า

1. ให้คำแนะนำแก่คนงาน

2. ตรวจดูงานตามจุดที่สำคัญ

3. แนะและตรวจขั้นตอนการทำงาน

4. หาทางป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ

5. มอบหมายงาน

6. บันทึกงานและบริหารงาน

7. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างใกล้ชิด

8. เสนอแนะการปรับปรุงงาน

9. แนะนำการประชุมกลุ่ม

10. รักษาอุปกรณ์และเครื่องมือให้พร้อมที่จะใช้งาน

11. แนะแนวและให้การอบรมคนงาน

2.3 หลัก 10 ประการที่จะช่วยให้ Q.C.CIRCLE ทำงานสำเร็จ

1. ทุกคนมีส่วนร่วม

2. หัวหน้าต้องทำให้คนในกลุ่มเกิดความกระตือรือร้น เกิดความสำนึกและรับผิดชอบ

3. เก็บข้อมูลวิเคราะห์สาเหตุ เข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน ใช้แผนภูมิควบคุมและเทคนิคอย่างถูกต้อง

4. มีความเชื่อมั่น และความชำนาญ ทำงานด้วยความเต็มใจ

5. มีความคิดริเริ่ม ให้ความคิดดี ๆ ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์

6. หัวหน้าต้องวางแผนล่วงหน้าป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น

7. เมื่อเกิดปัญหา แม้จะเล็กน้อยให้รีบแก้

8. ให้คนงานริเริ่มงานของเขาเอง และควบคุมตัวเอง

9. ทุกคนมีหน้าที่ประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ จะต้องตรวจสอบตัวเองเสมอ

10. ต้องศึกษาเพิ่มเติม มีการศึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเสมอ ๆ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบรรยากาศทาง การบริหารของโรงเรียน (Hoy and Miskel. 1991 : 220-221) ให้ผลสอดคล้องกับการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพขององค์กร ที่พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อการทำงาน (Ransom.1990 : 3587 - A)

การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่ไม่เป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมมักจะได้รับคำแนะนำให้นำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลในระดับต่ำลงไป และมีผลกระทบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (Whyte.1991 : 133)

การมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้ คือ เป็นการพัฒนาคุณภาพของการตัดสินใจ ทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ พัฒนาทักษะของการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้

บังคับบัญชารู้จักการตัดสินใจ ทำให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพมากขึ้น ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น (Yuki. 1989 : 83)

ตามที่กล่าวสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลายรูปแบบซึ่งแต่ละรูปแบบจะช่วยให้บุคลากรช่วยเหลือร่วมมือกันอย่างจริงจัง เป็นการพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

4. ทฤษฎีและเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีทฤษฎีที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่หลายทฤษฎี เช่น

ทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 36) มีพื้นฐานแนวคิดว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องพยายามสนับสนุน และพัฒนาการทำงานของคนงาน ซึ่งจะพัฒนาได้โดยเพิ่มโอกาสของคนงานในการเจริญเติบโตก้าวหน้า โดยการเพิ่มความรับผิดชอบและเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร (Katz. 1966 : 88-89)

ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersry and Blanchard. 1982) ยังได้กล่าวถึงผู้นำตามสถานการณ์ โดยพิจารณาสถานการณ์จากวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา วุฒิภาวะพิจารณาจากวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยา เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด ได้แบ่งความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงวุฒิภาวะ แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับแรก ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อยและไม่ค่อยมีความเต็มใจที่จะทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นและให้ความสำคัญกับงานมากที่สุด ระดับที่สอง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงานในบางครั้ง ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับงานน้อยลง ระดับที่สาม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถค่อนข้างมาก และมีความเต็มใจที่จะทำงานบ่อย ๆ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญน้อยลงไปกว่าระดับที่สอง และระดับที่สี่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถมากที่สุด และเต็มใจทำงานเสมอ สามารถสั่งงานและรับผิดชอบด้วยตนเองได้ ผู้บริหารจะลดการกระตุ้นในเรื่องงาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536 : 269 - 270) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเองจึงทำให้เกิด พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ แบบการสั่งการ (Telling) แบบแนะนำ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบมอบอำนาจ (Delegating) ซึ่งได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำ แบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้นพฤติกรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานในการสนับสนุน ช่วยเหลือร่วมแสดงความเห็น และการตัดสินใจ (Robbins. 1991 : 469 - 471; citing Hersey and Blanchard. 1982)

ยูกิ (Yuki 1989 : 100) กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - goal theory) ของเฮาส์และมิชเชล (House and Mitchell, 1974) เน้นพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคคลและวิธีการที่จะบรรลุ เป้าหมาย ผู้นำจะมีประสิทธิภาพถ้าหากสามารถยกระดับการยอมรับ ความพอใจ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ และมีแบบหนึ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา และนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งเหมาะกับงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน หรือมีโครงสร้างที่ซับซ้อน

เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารในลักษณะให้มีส่วนร่วมให้กว้างขวางขึ้นกระทำได้หลายลู่ทาง คือ

1. โดยแบ่งงานกันทำตามโครงสร้างขององค์กร สมิธ (Smith. 1937 : 4) ตั้งข้อสังเกตว่าประโยชน์ที่ได้จากการแบ่งงานกันทำสืบเนื่องมาจากแยกงานทั้งหมดให้เป็นส่วนเล็ก ๆ ง่าย ๆ ที่คนงานแต่ละคนสามารถมีความชำนาญเฉพาะด้านได้ ประสิทธิภาพของการผลิตจะเพิ่มเป็นทวีคูณ

2. โดยการประสานงาน มูนี่ (Mooney. 1947 : 5) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารทำการแบ่งงานเป็นหน้าที่หรือแผนกงานเฉพาะพวกเขามีความมุ่งหมายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตขององค์กร ในขณะเดียวกันเขาก็ต้องการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการแบ่งการทำเหล่านี้ด้วย การประสานงานเน้นกระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของงานส่วนต่าง ๆ ที่แยกจากกันเพื่อประสิทธิภาพ

3. โดยการมอบหมายงาน การมอบหมายงานสามารถฝึกอบรมทางประสบการณ์กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสนับสนุนได้

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 1977 : 5) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงคุณค่าของการมอบหมายงานในฐานะที่เป็นเครื่องมือการฝึกอบรมไว้ว่า ถ้าหากว่าผู้บริหารระดับต่ำขององค์กรไม่ได้รับโอกาสที่จะควบคุมปัญหาที่เขาเผชิญและบุคคลที่เขาบริหารอยู่ เขาสามารถเตรียมตัวที่จะตัดสินใจเมื่อเขาขึ้นไปอยู่ระดับสูงได้อย่างไร การให้ผู้บริหารเริ่มต้น การฝึกอบรมของพวกเขาด้วยการตัดสินใจเล็กๆ น้อยๆ ในระยะแรกจะเป็นสิ่งที่มีเหตุผล ในกรณีดังกล่าว ความผิดพลาดของการตัดสินใจสามารถแก้ไขได้อย่างง่าย ๆ และค่าใช้จ่ายของความผิดพลาดจะมีน้อย

4. ชีน (Schien, 1970 : 80 –85 อ้างถึงในธรรมรส โชติกุญชร. 2536 : 264 - 265) การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมโดยคณะกรรมการและกลุ่มงาน หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1 กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal groups) กลุ่มที่เป็นทางการเกิดขึ้นเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร

4.2 กลุ่มบังคับบัญชา (Command groups) กลุ่มผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มที่ประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่อยู่ในสายงานหรือหน่วยงานเดียวกัน

4.3 คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Committees and task forces) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรเป็นการเฉพาะกาล เช่น กลุ่ม Q.C. เป็นต้น

4.4 กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal groups) แบ่งเป็น 2 แบบคือ

1. กลุ่มผลประโยชน์ (Interest groups)

2. กลุ่มมิตรภาพ (Friendship groups)

หน้าที่ของผู้บริหารส่วนที่เกี่ยวพันกับกลุ่มคือ 1 ใช้กลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรอย่างไรเมื่อไร 2 การบริหารกลุ่มเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอยู่ในระดับสูง 3 เอาชนะข้อเสียต่าง ๆ ของกลุ่มและเพื่อความสำเร็จของหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจภูมิหลังของกลุ่มเพียงพอ

ภารกิจของทักษะในการพัฒนากลุ่มเพื่อส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ทักษะ 3 ทักษะ คือ

1.1 ทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน (Technical skills)

1.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skills)

1.3 ทักษะทางมโนคติ (Conceptual skills)

2. ภารกิจ มีดังนี้

2.1 แนวคิด ประโยชน์ และข้อจำกัดของการจัดการแบบมีส่วนร่วม

2.2 ขั้นตอนการจัดการแบบมีส่วนร่วม

2.3 เทคนิคที่นำมาใช้ในการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ตามที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลายทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีแนวทางที่ต่างกันแต่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมใจของผู้ปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

มัย สุขเอี่ยม (2534) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันควรแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย การกำหนดมาตรการ การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนงานโครงการ การกำหนดค่าใช้จ่ายตามแผน การจัดทำแผนพัฒนาประจำปี การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล และการทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาการศึกษา และยังแบ่งบุคลากรที่จะให้มีส่วนร่วมเป็น 4 กลุ่ม ปรากฏว่าระดับในการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและความเกี่ยวข้อง

อัฐพล ไชยรักษ์ (2537) ได้วิจัยเรื่อง ผู้บังคับบัญชากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พื้นที่ภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏจะไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีลักษณะไม่สอดคล้องกับแนวความคิดในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับความรู้สึกพึงพอใจในงาน ความผูกพันธ์องค์กร และความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีค่าความสัมพันธ์ที่ สูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่น ๆ โดยเฉพาะกับตัวแปรซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจของประชากรที่ทำการศึกษากับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นมิติทางด้านความรู้สึกและพฤติกรรมมซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่ดีได้

ดังนั้นการแก้ไขปัญหาของการบริหารงานขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งนี้ โดยเฉพาะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงสมควรที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกลยุทธ์ในการบริหารงานไปพร้อม ๆ กันกับการสร้างจิตสำนึกของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อจะสามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากนั้นแล้วองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตก็จะต้องปรับวิธีการบริหารโดยการสร้างเงื่อนไขการจูงใจด้วยสิ่งตอบแทนสำหรับการทำงานที่มีประสิทธภาพ ในขณะเดียวกันกับการสร้างสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขซึ่งนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในงานและองค์กรให้มากที่สุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหารได้คุ้นเคยกับระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากขึ้นเป็นลำดับแล้ว การเป็นแบบอย่างการพัฒนาและ

จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายแทนที่จะเป็นวิถีทางบรรลุเป้าหมายอื่น ๆ

ทวี ศันสนียพันธุ์ (2537) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน 9 ปี ผลการวิจัยพบว่า ควรให้กรมสามัญศึกษารับผิดชอบระดับมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ และเห็นว่าหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 น่าจะเป็นหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาคุณภาพของเยาวชนไทยได้ดี

คมสิน ศรีมานะศักดิ์ (2537) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1 ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนมมีส่วนร่วมในการบริหาร อยู่ในระดับมาก 2 การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูในโรงเรียนทุกขนาด มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 3 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกันแต่เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนไม่พบความแตกต่างแต่อย่างใดและเมื่อเปรียบเทียบปัญหาระหว่างผู้บริหารและครู พบว่ามีความเห็นไม่แตกต่างกัน 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิชาการเป็นอันดับแรก และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในลำดับรองลงมา

เกศแก้ว วิมนมาลา (2538) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์พยาบาลในสถานศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1 อาจารย์พยาบาลรับรู้ว่า มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและมีเสรีภาพทางวิชาการในสถานศึกษาในระดับ ปานกลาง 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์พยาบาลในสถานศึกษาพยาบาล 3 อาจารย์พยาบาลในสังกัดสภากาชาดไทยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเสรีภาพทางวิชาการ เมื่อเทียบกับอาจารย์พยาบาลในทุกสังกัด

รินภัทร์ ขอดแก้ว (2538) ได้วิจัยเรื่อง การทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการในศูนย์โรงเรียนช่อแล สำนักงานประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและเลือกคณะกรรมการบริหารได้ในอัตราส่วนที่เหมาะสมกับกรรมการโดยตำแหน่ง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการช่วยให้การทำงานชัดเจนในการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการบริหาร ทำให้มีการประสานงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จนปรากฏผลการพัฒนางานด้านต่าง ๆ อย่างเด่นชัด หากมีการนำรูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องและจริงจังจะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาสืบเนื่องคลี่คลายลงได้ อันจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการใช้รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการ พบว่า ผู้บริหารบางคนขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงไม่สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างสม่ำเสมอ และขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

นิมิต มั่งมีทรัพย์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรบริหาร ส่วนตำบล ในกระบวนการจัดและพัฒนาการศึกษาในโรงเรียน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบลควรมีส่วนร่วมในลักษณะการร่วมเสนอข้อมูล ความเห็นในการจัดและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในเขตตำบล พฤติกรรมการมีส่วนร่วมควรมีส่วนร่วมในระดับปานกลางในด้านการวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการจัดการศึกษาเพื่อบำรุงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนา การเร่งเร้าให้ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในทุกระดับของโรงเรียน และเสนอแนะให้โรงเรียนมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากกว่าเรื่องอื่น ๆ

สุทัศน์ ขอบคำ (2540) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในอนาคตควรมีลักษณะดังนี้ อำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ควรกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาลงไปให้กับองค์กรทางการศึกษาระดับจังหวัด โดยให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายการศึกษา ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนวิชาการและทรัพยากรและกำกับติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา สำหรับองค์กรทางการศึกษาระดับจังหวัดที่มีอยู่เดิมให้ยุบรวมเป็นองค์กรเดียว สังกัดจังหวัด บริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล ประกอบด้วยผู้แทนจากรัฐ เอกชนท้องถิ่น และผู้แทนประชาชนในส่วนที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดระบบการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรที่กำหนดใหม่ โดยตราเป็นกฎหมาย ซึ่งคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นคือ การบริหารการศึกษาของจังหวัดจะมีเอกภาพ ประชาชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และผลของการจัดการศึกษาจึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ชื่นจิต โพธิศัพท์สุข (2541) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานระบบส่งต่อหญิงตั้งครรภ์ของกรุงเทพมหานครโดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้ผลสำเร็จของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมลดน้อยลง ได้แก่การสื่อสารที่ล้มเหลวระหว่างกลุ่มปฏิบัติการกับผู้ปฏิบัติงาน การปกครองแบบลำดับชั้นของข้าราชการ บรรยากาศการประชุมที่ค่อนข้างเป็นทางการ ระดับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการผูกขาดการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกบางคน ส่วนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้ดีได้แก่ การจัดประชุมกลุ่มย่อยที่มีขนาดเล็กและสมาชิกมีสถานภาพไม่แตกต่างกันมากนัก รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับถึงผลที่เกิดขึ้นหลังจากนำแผนไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่ แต่ก็สามารถลดปัญหาในการดำเนินงานระบบส่งต่อหญิงตั้งครรภ์ได้บางอย่าง เช่น ปัญหาความไม่ครบถ้วนของข้อมูลในแบบฟอร์มการส่งต่อ การไม่ยอมรับผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการที่มาจากศูนย์ฯ การลงผลการตรวจเลือดหา Anti-HIV และการให้หญิงตั้งครรภ์มาฝากครรภ์ที่โรงพยาบาล 1 - 2 ครั้งก่อนคลอดเป็นต้น พบว่าการพบปัญหาหลังการประชุมครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติและคะแนนระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

2. **งานวิจัยต่างประเทศ**

คอเฟอร์ (Kaufer. 1989 : 3432-A) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของสหภาพครูมหาวิทยาลัยในรัฐนิวเจอร์ซี เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์ อุดมการณ์ การลงโทษ การประนีประนอม การใช้จ่ายเงิน และการประท้วง ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้ามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้นำในท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ประการแรก สหภาพครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยก็คือ ครูใหญ่เป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จของการทำงานและเป็นผู้กระตุ้นทุกคนให้มีส่วนร่วม

ชูลท์ (Schultz. 1989 : 1169-A) ได้วิจัยเรื่อง การหาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูโรงเรียนรัฐบาล รัฐมิแนโซตา ในการพัฒนาโครงการประเมินผลและทัศนคติต่อการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ ประการแรก ศึกษาระดับความเกี่ยวข้องของครูในการประเมิน พร้อมด้วยทัศนคติของครู ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความเกี่ยวข้องของครูในการตัดสินใจ

มิลเลอร์ (Miller. 1989 : 320-A) ได้วิจัยเรื่อง การกำหนดการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ของโรงเรียนชนบทในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งการให้ครูมีส่วนร่วมจะมีประโยชน์อย่างมากในด้านการยอมรับและความเข้าใจ

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวแล้ว ยังมีผลการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถลดลงได้ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการออกแบบการเปลี่ยนแปลงเหตุผลในเรื่องนี้ก็คือ จะทำให้คนเข้าใจและเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ซึ่งช่วยขจัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตในการทำงานของเขา (Pearcell and Robinson. 1989 : 381)

กัซแมน (Guzman. 1988 : 582-A) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำในรัฐโคโลราโด ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำได้ข้อสรุปดังนี้ 1 ผู้เข้ามามีส่วนร่วมจะได้ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความรู้ และทักษะในการแก้ปัญหา 2 มีทักษะในการสื่อสารและความขัดแย้งด้านการบริหารสูงขึ้น 3 เกิดการพัฒนาการทางด้านการบริหาร 4 มีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี 5 บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรจะได้รับการพัฒนา 6 เกิดการเปลี่ยนแปลง 7 สมาชิกกำหนดแหล่งที่มาของการศึกษา 8 มีกระบวนการวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดการศึกษา 9 มีกระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการและโครงสร้างของคณะกรรมการ 10 มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน 11 สมาชิกมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 12 ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกกำหนดโดยบทบาททางการงาน 13 สมาชิกเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนา 14 ผลลัพธ์ไม่ได้เกิดจากบทบาทด้านหน้าที่การงานโดยไม่มีการวางแผน

เฟอร์รอน (Ferrone.1988 : 1060-A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ในการควบคุม และกระบวนการกลุ่มของคณะกรรมการบริหารในมหาวิทยาลัยเค้นท์ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งที่มีอำนาจควบคุมเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการทำงานของคณะกรรมการการบริหาร สมาชิกคณะกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมในบทบาทความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการ และเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของกลุ่มจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

มีแกน (Meegan.1986 : 1139-A) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนและแนวคิดของบุคลากรเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิคในรัฐวิสคอนซิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในการวางแผน และแนวความคิด

ของบุคลากรเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนและคุณภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับการวางแผน คือ หลักสูตรและครูใหญ่มีทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของโรงเรียนในแง่บวกมากกว่าครูทั่วไป

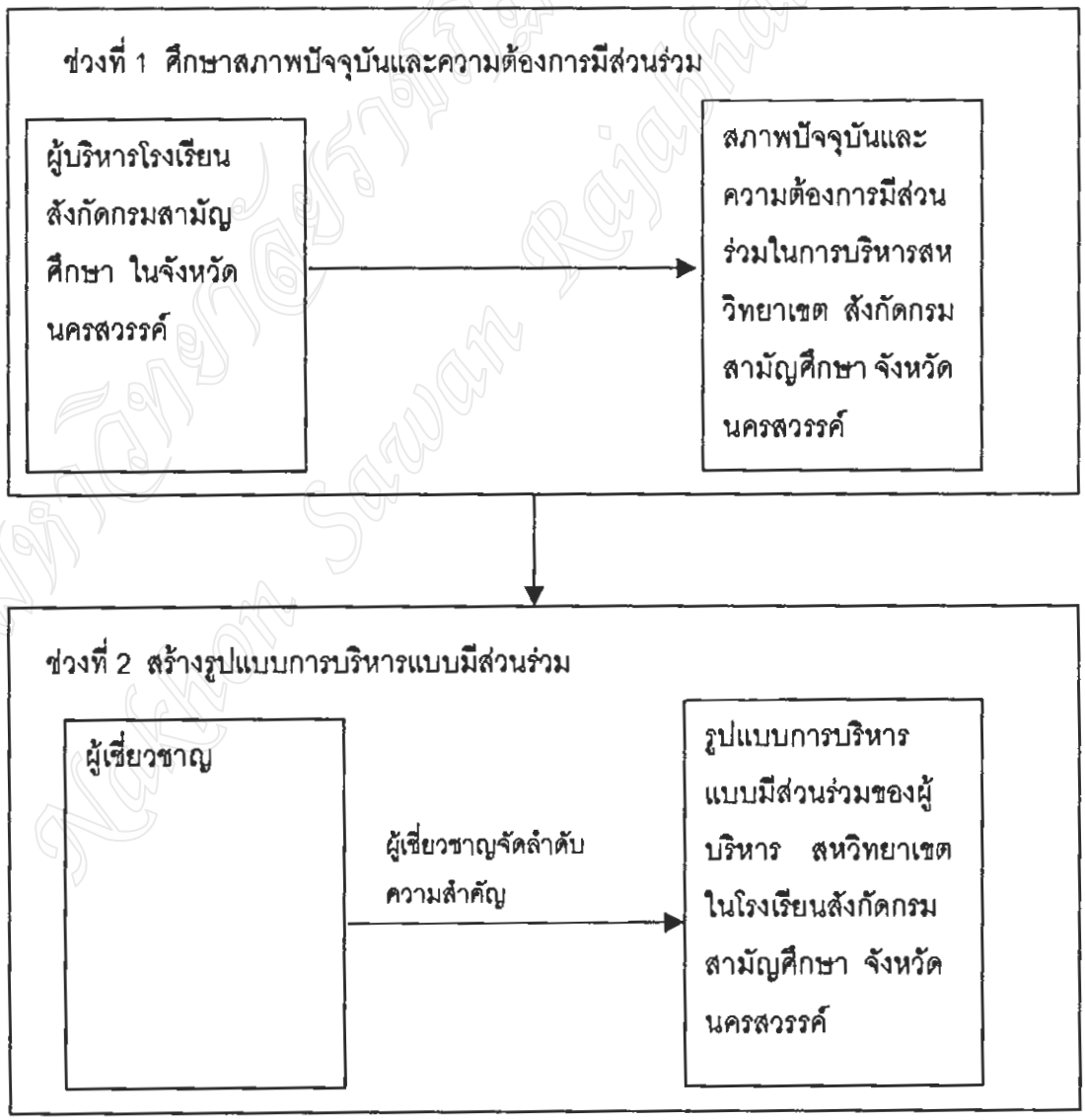
จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่าความสำเร็จของการบริหารนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์กรและการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งระดับของการมีส่วนร่วมอาจจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และเวลา จะช่วยให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและอย่างมีคุณภาพ

สมมติฐานในการวิจัย

สภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสหวิทยาเขตในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ทั้ง 4 ด้านมีความแตกต่างกัน

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสหวิทยาเขตในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ รวม 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านการจัดองค์กรและด้านการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำปัญหาความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีค่าความแตกต่างมากมาวิเคราะห์ และสร้างรูปแบบ จากนั้นนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์สร้างเป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสหวิทยาเขตในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ตามจุดมุ่งหมาย ของการวิจัย ผู้วิจัยเสนอกรอบความคิดในการวิจัยเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย