

## รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา PARTICIPATION ADMINISTRATION MODEL IN HIGHER EDUCATION

ศรัณย์ เจียรณัย<sup>1</sup>, ดร.พิมพา ม่วงศิริธรรม<sup>2</sup>, ดร.อัศวิน มณีอินทร์<sup>3</sup>,

Saran Jiaranai<sup>1</sup>, Dr.Pimpa Moungsirithum<sup>2</sup>, Dr.Asawin Maneein<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### บทคัดย่อ

ในการปฏิรูปการศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการสำคัญไว้ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งคณะกรรมการ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครองและนักศึกษา การมีส่วนร่วมในการศึกษากับการบริหารและการจัดการศึกษามีหลายลักษณะ หลายรูปแบบ วิธีการ โดยที่ผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมกิจกรรมตามขอบข่ายของการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การแสดงความคิดเห็น การประสานงาน การประชุม การรายงานและติดตามผล เป็นต้น รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาที่จะนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จนั้น ควรปรับเปลี่ยนเป็นบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่อาศัยหลักการมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษา จึงควรพิจารณาตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการสังคมและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

**คำสำคัญ :** รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม, สถาบันอุดมศึกษา

<sup>1</sup>นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาสุศึกษาและพลศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>อาจารย์ภาควิชาพลศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup>อาจารย์ คณะศิลปศาสตร์สถาบันการพลศึกษา

## ABSTRACT

In education reform, according to the Education Act of 2542, as amended (No.2) Act 2545 specified the principles of participation. All higher education must work to improve the quality of education on the basis of the principles involved. Therefore, higher education institutions need the cooperation of all parties concerned, the committee, faculty, staff, parents and students.

Participation education and administration and managing of education varied in different models and methods. Then, the participants attended the event, according to the scope of the management of educational planning, review, coordination and follow-up meetings, reports and so on.

The model of the administration in higher education institutions to contribute to the goals and success should be adjusted to participatory management. Thus, the principle of participation by stakeholders with the opportunity to participate in awareness, learn to familiarize participants expressed, proposed major problems involved, brainstorm ways, participate in decision-making and development processes, as development partners. The model of participatory management of higher education should be considered as a core mission of universities, The Board of Education is scheduled divided into four areas: teaching, research, academic services, social and cultural aspects.

**Keywords :** Participation Administration Model, Higher Education

### บทนำ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวโน้มและวิวัฒนาการของอุดมศึกษาโลก ประกอบด้วย 4 หลัก คือ หลักการของเอกภาพท่ามกลางความหลากหลายด้านโครงสร้างและโปรแกรมการเรียน หลักการของความสมดุลระหว่างคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเสมอภาคในการเข้ารับการศึกษของผู้เรียน หลักการของการขยายการศึกษาในวงกว้างแต่คงไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐาน ตามหลักการของการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการวิชาการบุคลากรและการเงิน (วิชัย ต้นศิริ. 2547: 100-111) ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชนและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา การเรียนการสอนและหลักสูตร (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2542 :52) ดังนั้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ร่วมในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มงาน (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมีมาตรฐาน

### แนวคิดทฤษฎีและหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ แมรี พาร์คเกอร์ فولเลต (Mary Parker Follet) จากบทความชื่อ "Dynamics Administration" บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหา

ความขัดแย้งในองค์การด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้รับการสนับสนุนจากเอลตัน เมโย (Elton Mayo) และ เอฟ. เจ. โรธลิสเบออร์กเกอร์ (F.J.Roethlisberger) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) โคเฮน และนอร์แมน อัฟฮอฟฟ์ (Cohen; & Norman Uphoff. 1980: 213-222) ได้แบ่งลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจและการตัดสินใจปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การเข้าร่วมการบริหาร การประสานขอความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ทางวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคมและผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ในรูปแบบนี้นับเป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดและแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป กิจกรรมที่แสดงถึงกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถนำไปประยุกต์ในบริบทของการจัดการศึกษาได้ มีดังนี้ (Shaeffer. 1994: 2)

1. การรวบรวมและตรวจสอบ การวิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลสภาพปัญหา

2. กำหนดนิยาม จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดเป้าหมาย

3. การประเมินความเป็นไปได้ของข้อมูล

4. การตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงาน

5. การออกแบบยุทธศาสตร์ การจัดสรรงานและความรับผิดชอบให้กับทีมงาน

6. การปฏิบัติตามแผนงาน

7. การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน

8. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและผลกระทบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 26-31) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษามีแนวความคิดพื้นฐานดังนี้

1. ความเชื่อเรื่องธรรมชาติมนุษย์ (Assumption about human nature) ตามแนวคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) มี 2 แนวทาง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตามแนวคิดของทฤษฎี X เชื่อว่ามนุษย์ขี้เกียจ และขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ต้องใช้วิธีการบังคับหรือควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความขยัน ชอบทำงานโดยเฉพะอย่างยิ่งถ้าสภาพการทำงานที่มีความเหมาะสม และคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ถูกบังคับก็จะมีผลผลิตที่มากขึ้น

2. ความคิดความเป็นองค์การของสถานศึกษา (Concept of school organization) แนวความคิดของการบริหารปัจจุบันเชื่อว่าองค์การมิใช่เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นสถานที่สำหรับการดำรงชีวิตและการพัฒนาด้วย

3. รูปแบบการตัดสินใจ (Decision making style) การตัดสินใจสั่งการในระดับสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วมมือกันใช้อำนาจระหว่างครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนศิษย์เก่าเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ปัจจุบัน ความต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องระดมสติปัญญาและแนวคิดให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาให้บริหารโรงเรียนได้สำเร็จ อีกทั้ง ยังสร้างความรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษาด้วย

4. แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ตามทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม

5. กลยุทธ์การใช้อำนาจ (Use of power) ในการบริหารโดยทั่วไปมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ แต่ตามทฤษฎีที่ว่าด้วยที่มาของอำนาจ (Source

of power) ของเฟรนช์ และราเวน (French และ Raven) ได้แบ่งที่มาของอำนาจพื้นฐานเป็น 5 แบบ ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการอ้างอิงและอำนาจจากความรู้ความเชี่ยวชาญ

6. ทักษะเฉพาะในการบริหาร (Management skills) ทักษะการบริหารแบบใหม่ ที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้ในองค์กร เช่น การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ การใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง การใช้กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

7. การใช้ทรัพยากร (Use of resources) สถานการณ์การศึกษามีอำนาจในการใช้และบริหารทรัพยากรด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้สถานศึกษาบริหารงานตามสถานการณ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพไม่ต้องสิ้นเปลืองบุคลากร งบประมาณ เวลาในการควบคุมและตรวจสอบ

นอกจากนี้ การกระจายอำนาจเป็นหลักการหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจ ไปสู่ส่วนต่างๆ หรือลำดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้ ในการให้บุคคล คณะบุคคล หรือท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร ย่อมเป็นรากฐานที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตย ซึ่งการกระจายอำนาจทางการบริหารจะทำให้บางส่วนขององค์กรมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ และการเพิ่มผลผลิต โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การปรับปรุงและพัฒนา (เลียมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543: 5)

สรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรมซึ่งนักการศึกษาได้นำไปประยุกต์ในบริบทของการจัดการศึกษา โดยต้องคำนึงถึงหลักการจัดสรรหน้าที่และอำนาจ การกระจายอำนาจการ

รวมตัวเป็นทีมงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนและองค์กร ความแตกต่างกันระหว่างสังคมภายนอกกับภายในองค์กร ลักษณะของการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การรวมพลังและความพยายามที่จะช่วยกันระดมทรัพยากรในทุกๆ ด้าน

### ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังเช่น บาสเตียนี (Bastiani, 1993: 105) เสนอว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความเป็นหุ้นส่วนด้านความรู้ เจตคติและทักษะ มิติที่ 2 การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและมิติที่ 3 กระบวนการสื่อสารและความต้องการเชื่อมโยงการพูดกับการกระทำ

เลียมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 182 - 184) เสนอว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคล หรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหารประสิทธิผลขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับการรวมพลังความคิด สติปัญญาของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 138) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการใช้วิธีการแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2548 : 35-37) ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แก้ปัญหา และตัดสินใจทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่เพียงแต่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่จะเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและความต้องการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 185) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกันร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างเพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

อมรพรรณ ประจันตวนิชย์ (2550 : 23) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามและประเมินผล รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรม หรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มคน หรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจ อารมณ์และสังคม

ทำนอง ภูเกิดพิมพ์ (2551: 50) กล่าวว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหารราชการที่เจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานของรัฐได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของรัฐ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ประสาร พรหมณา (2553: 1) เสนอว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หมายถึง การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงานจึงก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ผูกมัดและตกลงใจร่วมกันในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การจัดการดำเนินงานโดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและร่วมรับผิดชอบในการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติ การติดตามและการประเมินผล ตลอดจนการร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารงาน

### ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหาร

สถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนี้ (อนันตชัย อุทัยพัฒนาชีพ, 2544: 36-37)

1. ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพราะความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ทำให้พฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ คือการมีส่วนร่วมในการบริหาร จะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ โดยการปฏิบัติงานและสร้างขวัญของแต่ละบุคคล

3. ช่วยสร้างแรงจูงใจแบบการมีส่วนร่วม ในการบริหารสนองความต้องการทางจิตใจตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

### ขั้นตอนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอน ดังนี้ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540: อ้างอิงจาก Cohen & Uphoff, 1977: 219-222)

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ (Decision making) โดยกำหนดความต้องการและลำดับความสำคัญ แบ่งการตัดสินใจเป็นช่วงเริ่มต้น ช่วงดำเนินการวางแผน และช่วงปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมการปฏิบัติการ (Implementation) โดยกำหนดผู้ทำประโยชน์ให้กิจกรรมและวิธีการทำประโยชน์ให้กับกิจกรรม

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) โดยการพิจารณาผลประโยชน์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ รวมทั้งการกระจายผลประโยชน์ของกลุ่มและของโครงการ ทั้งในทางบวกและทางลบ

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) โดยการพิจารณาความเห็นความชอบ และความคาดหวัง

ฉลุศิริวิทย์ คีวงศ์ (2545: 14-15) ได้สรุปขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเริ่มพัฒนา โดยการค้นหาปัญหา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดความต้องการและมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนพัฒนา โดยการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการและแนวทางดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดแหล่งทรัพยากรและทรัพยากรที่จะใช้

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา โดยการสนับสนุน ทรัพยากร แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ หรือเข้ามาบริหารงานประสานงานการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

ขั้นที่ 4 การรับผลประโยชน์การพัฒนา โดยการรับผลประโยชน์ที่ควรได้รับจากการพัฒนา หรือยอมรับผลกระทบอันเกิดจากการพัฒนา ทั้งด้านวัตถุและจิตใจต่อสังคม หรือบุคคล

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา โดยการประเมินผลความก้าวหน้าจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ทำซึ่งอาจประเมินผลเป็นระยะๆ หรือประเมินผลรวมก็ได้

สรุปว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษา ควรดำเนินการอย่างมีขั้นตอน ได้แก่ ร่วมการตัดสินใจร่วมการปฏิบัติการร่วมในการรับผลประโยชน์และร่วมในการประเมินผล

### เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมในสถาบัน อุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาควรมีเทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ (ประสาร พรหมณา. 2553: 7)

1. การใช้เทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคล โดยการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องคือ ผู้สอน

กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ

2. การใช้กระบวนการประชาธิปไตยเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพโดยเน้นวิถีชีวิตประชาธิปไตย ส่งเสริมใช้คุณธรรม ปัญญาธรรม สามัคคีธรรมในการทำงานร่วมกัน

3. การใช้เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์การทำงานให้ดีขึ้น

4. การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality control circle) โดยให้บุคลากร หรือสมาชิกได้ร่วมกลุ่มขนาดเล็กแบบมีอิสระตามความรู้ความสามารถได้ร่วมกันทำกิจกรรมเดียวกัน ร่วมแก้ปัญหาและร่วมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน

5. การใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) โดยให้สมาชิกมุ่งมั่นต่อคุณภาพของสถานศึกษา ให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและเกิดจิตสำนึกทั่วทุกคนในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ ร่วมกันวางแผน ติดตามผลความก้าวหน้า และประเมินผลความก้าวหน้า หรือความสำเร็จและปรับปรุงระบบการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. การใช้หลักการบริหารแบบใช้สถานศึกษาเป็นฐาน โดยการกระจายอำนาจสู่หน่วยย่อย หลักการมีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษาดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีเทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมเพื่อให้การทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเกิดผลสำเร็จ โดยการทำงานร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การใช้ทักษะการบริหารร่วมกัน การประสานงานกันและการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีระบบ

### องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบัน อุดมศึกษา

การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ นั้น ประกอบด้วยบรรยากาศของการทำงานที่มีความสะดวก สบาย สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับในภารกิจของกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกมีโอกาสแสดงและใช้ความคิดเห็น

เพื่อให้มีส่วนร่วมกิจกรรม มีความตระหนักรู้ อยู่เสมอในภารกิจ มีการยอมรับในเหตุผลของกันและกัน มีการวิจารณ์และมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยเพื่อการพัฒนาและมีการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะๆ (McGregor.1960: 232-235)

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2543: 6)

1. ความมีอิสระในการจัดการศึกษา ความยืดหยุ่น และผลของความรับผิดชอบ
2. การร่วมวางแผนการจัดการศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาและสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
3. การมีส่วนร่วมของสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา
4. การรับบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ความร่วมมือระหว่างผู้สอนในสถานศึกษา
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สอนที่เชื่อว่าบุคคลทั่วไปมีจิตสำนึกสูงที่จะทำงานให้สำเร็จ

ส่วนประसार พรหมณา (2553: 1) เสนอว่า องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา มีดังนี้

1. บุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้ปกครอง กรรมการ ผู้เรียน ผู้นำชุมชน
2. ผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทีมงาน การประสานงาน กลยุทธ์ เครือข่าย
3. กระบวนการบริหาร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคามและโอกาส (SWOT analysis) การวางแผน (Planning) การทำงาน (Doing) การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน (Checking) และการปรับปรุงแก้ไข (Action)

4. ภาระงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป งานการเงินและงานชุมชน

สรุปว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ บุคคลผู้บริหารกระบวนการบริหารและภาระงาน

## ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา

การร่วมมือกันของบุคคลในการพัฒนาการศึกษา ทำให้มีการพัฒนาและเกิดความสำเร็จสูงสุด เนื่องจากบุคคลที่มองเห็นคุณประโยชน์ของการศึกษา ย่อมมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหาร การศึกษาและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย (Walsh.1999: 234-235)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษามีประโยชน์ดังนี้ (จันทราณี สงวนนาม.2545: 71)

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดีทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545: 9-10) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยาคือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง และเกิดการยอมรับมากขึ้น
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงานและผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 49) กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจของผู้สอนดีขึ้น
2. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
3. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
4. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
5. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
6. การที่ผู้สอนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
7. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้เสนอแนวความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
8. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการบริหารจัดการศึกษา
9. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
10. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ๆ

สรุปว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาเพราะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ฝ่าย

บริหารทำหน้าที่บริหารงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการตัดสินใจที่มีคุณภาพและทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

### รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม  
จำแนกได้ดังนี้ (ทำนอง ภูเกิดพิมพ์. 2551: 50)

1. รูปแบบที่ส่วนราชการเปิดเผยข้อมูลและโปร่งใสในภารกิจที่หน่วยงานดำเนินการ
2. รูปแบบการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและประชาชนเกี่ยวกับภารกิจของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอ
3. รูปแบบที่หน่วยงานมีระบบการจัดการข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. รูปแบบที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนภาคเอกชนและเครือข่ายต่างๆ มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการของภาคราชการ
5. รูปแบบที่ส่วนราชการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ โดยจัดกระบวนการ หรือกลไกที่ให้ภาคประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและผลสำเร็จในการทำงาน

ประสาร พรหมณา (2553: 1-3) ได้จัดรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการศึกษาหารือ (Consulting management) ในการดำเนินงานปรึกษาหารือเพื่อช่วยตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษาเป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงานและร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ
2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion system) เป็นรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วมโดยวิธีการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์มการเสนอแนะผ่านเทคโนโลยีเป็นต้น
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นทีมงาน (Team working) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วม



คิดร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคุณภาพ

4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจ หรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่นการร่วมลงทุน การใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมอาจผสมผสานโดยใช้หลายวิธีการ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของงาน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553: 38-39) กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษายึดถือและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นต้นทาง

ทั้งนี้ โดยกำหนดว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา สรุปว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการ ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล รวมทั้งร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ หรือมีส่วนรับผลประโยชน์

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราแมน (Rahman. 1986 :1448 - A) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย ทำการศึกษาการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงาน 3 ประการ ได้แก่ การตัดสินใจเมื่อผู้บังคับบัญชาเสนอให้ตัดสินใจ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน ทั้ง 3 ประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า

จีระพงษ์ หอมสุวรรณ และคนอื่นๆ (2556: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักความไว้วางใจ หลักการติดต่อสื่อสาร หลักการทำงานเป็นทีม หลักการตัดสินใจร่วมกันและหลักการกระจายอำนาจ

องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ คณะกรรมการและหน้าที่ของคณะกรรมการ

องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ งานบริหารทรัพยากร งานแผนงาน งานพัฒนา กิจการนักเรียนนักศึกษา งานวิชาการ งานความร่วมมือกับสถานประกอบการ และงานพัฒนาและบริการชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จ

สรุปว่า จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญและเล็งเห็นประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### สรุป

สถาบันอุดมศึกษาควรบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และควรกำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความชัดเจนในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยมีการ

ดำเนินการตามทฤษฎี หลักการ มีขั้นตอนการและใช้เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาวิจัยรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับแต่ละแห่ง ทั้งนี้ ประการแรกเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดความร่วมมือ รวมถึงความสามัคคี การทำงานเป็นทีม ทำให้มีการสนับสนุนการทำงาน สร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาที่กำหนด ประการที่สอง บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ได้มีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้นทำงานอย่างเต็มความสามารถช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้

สูงขึ้น ประการที่สาม การทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้าน ลดปัญหาในการทำงาน ฝ่ายปฏิบัติได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย และประการสุดท้าย เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่ร่วมมือกัน แบ่งงานกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2548.** ประกาศ ณ วันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549.
- คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาและคณะกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา.(2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 .** พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม 2554. กรุงเทพฯ. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย.
- จีระพงษ์ หอมสุวรรณ และคนอื่นๆ. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ปรินูญานินพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. อัดสำเนา.**
- ฉลวยทิพย์ ดีวงศ์. (2545). **การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดมุกดาหาร.วิทยานิพนธ์ พบ.ม.(พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ. บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. อัดสำเนา.**
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2548). **สู่ทิศทางการใหม่การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ก้าวหน้าใหม่.**
- ชูชาติ พวงสมจิตร์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.**
- ทำนอง ภูเกิดพิมพ์. (2551). **แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2558. จาก <http://www.gotoknow.org/posts/>.**
- ธีระ รุญเจริญ. (2547). **รายงานการวิจัย เรื่อง สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.**
- ประสาร พรหมณา. (2553). **การบริหารแบบมีส่วนร่วม. โรงเรียนบ้านพรหมนิมิต. ถ่ายเอกสาร.**

- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.
- วิชัย ต้นศิริ. (2547). โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ อยู่ถนอม. (2554). บรรยายเรื่อง นโยบายการบริหารงานด้านการสนับสนุนการศึกษาในหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. วันที่ 4 กรกฎาคม 2554. ถ่ายเอกสาร.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. ( 2545. ตุลาคม-พฤศจิกายน). รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา. วารสารข้าราชการครู. 22(1): 32.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. (2537). หน่วยที่ 7 ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา ในประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อนันตชัย อุทัยพัฒนา. (2544). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ข่าวศูนย์กฎหมายธุรกิจ.9(91): 36 - 39.
- อมรพรรณ ประจันตวนิชย์. (2550). ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา.บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bastiani, J. (1990). Parents as Partners : Genuine Progress or Empty Rhetoric?. Parents and Schools : Customers, Managers or Partners ? .Edited by Pamela Munn.London : Routledge.
- Cohen,J.M.andUphoff,N. (1980). Rural.DevelopmentParticipation :Conceptand Measure for Project Design Implementation and Evaluation. New York : Cornell University.
- McGregor, Douglas. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rahman, A.S.A. (1986). Administrator's Participation in the Decision-making Process : A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia. Dissertation Abstract International. 46 (9): 1448-A; September.
- Shaeffer. S(ed.). (1994). Partnerships and Participation In Basic Education: A Series of Training Modules and Case study Abstracts for Educational Planner and Managers. Paris: UNES Co.International Institute for Educational Planning.
- Walsh, Mike. (1999). Building a Successful School. London: Kogan page.
- Woodcock, Mike. (1989). Team Development Manual. Great Britain: Gower Publishing.