

## ผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม LEADERS AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ<sup>1</sup>  
Pimolpun Phetsombat<sup>1</sup>

Corresponding Author E-mail: Pimolpun\_p@rmutt.ac.th

Received: Jan 20, 2022, Revised: Mar 1, 2022, Accepted: Apr 3, 2022

### บทคัดย่อ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการที่ผู้นำได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจพิจารณาแผนงาน บริหารงาน ให้ความร่วมมือและประสานงานในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นและชุมชน ให้ความร่วมมือในการส่งเสริม พัฒนาความรู้ด้านวิชาการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของ มหาวิทยาลัยและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานประจำปีให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป โดยมี องค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไว้วางใจกัน 2) ความยึดมั่น 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

คำสำคัญ : ผู้นำ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม

<sup>1</sup> คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

<sup>1</sup> Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

## Abstract

Participative management refers to leaders attending in policy formulation, deciding on plans, and managing operations. To cooperation and coordination in academic development with other agencies and communities, continuous cooperation and promotion of academic knowledge development for personnel, participation in the annual performance evaluation of the university, and participation in the suggestion for improving the quality of the yearly performance further. Participative management consists of four dimensions: 1) mutual trust, 2) adherence, 3) determining common goals and objectives, and 4) independence to job responsibilities.

**Keywords :** Leader, Participative Management

## บทนำ

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจร่วมกันของบุคลากร ในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้การกำหนด วัตถุประสงค์ร่วม ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็น วัตถุประสงค์ของผู้บริหารเพียงคนเดียว ส่วนเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อาจใช้หลัก ฉันทามติของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันแล้วกำหนดเป็นข้อความแสดงถึงวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของสังคม ความต้องการของชุมชนและเกิดมาจากการคิดร่วมกันของบุคลากรและตัวแทนชุมชน ส่วนพันธกิจ เป็นข้อความแสดงถึงจุดมุ่งหมายและแสดงถึงทิศทางที่องค์กรตั้งใจจะกระทำให้บรรลุผล โดยต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกำหนดไว้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจพิจารณาแผนงานบริหารงาน ให้ความร่วมมือและประสานงานในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นและชุมชน ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านวิชาการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานประจำปีให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป (นาฎพิมล คุณเผือก. 2555, อาณัฐณ์ ผ่อนแก้ว.2556, กันทิมา ชัยอุดม. 2556, Likert. 1991)

Swansburg (1996: 391-394) ศาสตราจารย์ผู้บริหารการศึกษาของโรงเรียนพยาบาลแห่งวิทยาลัยทางการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

1) การไว้วางใจกัน (Trust) ให้แนวคิดว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับ การไว้วางใจจากผู้บริหาร

2) ความยึดมั่น (Commitment) ให้แนวคิดว่าเป็นบุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามี ส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลา ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ให้แนวคิดว่าเป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

## การมีส่วนร่วม

### ความหมายของ การบริหารแบบมีส่วนร่วม

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารใช้แรงบันดาลใจร่วมกันของบุคลากร ในการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้การกำหนด วัตถุประสงค์ร่วม ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็น วัตถุประสงค์ของผู้บริหารเพียงคนเดียว ส่วนเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อาจใช้หลัก ฉันทามติของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันแล้วกำหนดเป็นข้อความแสดงถึงวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องคำนึงถึงความคาดหวังของสังคม ความต้องการของชุมชนและเกิดมาจากการคิดร่วมกันของบุคลากรและตัวแทนชุมชน ส่วนพันธกิจ เป็นข้อความแสดงถึงจุดมุ่งหมายและแสดงถึงทิศทางที่องค์กรตั้งใจจะกระทำให้บรรลุผล โดยต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกำหนดไว้

นาฎพิมล คุณเผือก (2555) ให้ความหมาย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาครู และคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเรื่องที่มีน.ที่รับผิดชอบ วิธีการ

ดำเนินการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ โดยความร่วมมือ หรือสนับสนุนด้านทรัพยากร การได้รับผลประโยชน์ การทำหน้าที่ในการประเมินผล การดำเนินงาน

อาณูรัตน์ ผ่อนแก้ว (2556) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่า ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา

กันทิมา ชัยอุดม (2556) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

Likert (1991) ได้ทำการศึกษารูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกระบวนการกลุ่ม ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร และความไว้วางใจ นอกจากนี้แล้ว Likert ยังได้แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้คือ

- 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
- 2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
- 3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวตั้งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ เชื่อถือได้
- 4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ
- 5) การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกๆระดับขององค์การ
- 6) เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
- 7) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดุด่าว่ากล่าว
- 8) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจพิจารณาแผนงาน บริหารงาน ให้ความร่วมมือและประสานงานในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นและชุมชน ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านวิชาการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานประจำปีของมหาวิทยาลัยและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานประจำปีให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

#### องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Swansburg (1996: 391-394) ศาสตราจารย์ผู้บริหารการศึกษาของโรงเรียนพยาบาลแห่งวิทยาลัยทางการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

- 1) การไว้วางใจกัน (Trust) ให้แนวคิดว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับ การไว้วางใจจากผู้บริหาร
- 2) ความยึดมั่น (Commitment) ให้แนวคิดว่าคุณคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามี ส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศหา ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ให้แนวคิดว่าเป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

### ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Swansburg (1996: 399) ได้รวบรวมประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

- 1) ความไว้วางใจกันสูง
- 2) ลดตำแหน่งของพนักงานที่มีตำแหน่งเท่ากัน ลดระดับของการบริหารงาน
- 3) ผู้บริหารและปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น
- 4) ลดความสับสนในการปฏิบัติงานผู้บริหารและปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงการติดต่อ สื่อสารให้ดีขึ้น
- 5) นิเทศงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยและแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการพัฒนาอาชีพ (Career development)
- 6) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 7) ถูกต้องตามกฎระเบียบ
- 8) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันเพิ่มแรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 9) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 10) ลดการขาดงาน
- 11) เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
- 12) เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน
- 13) ได้รับความคิดใหม่ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- 14) แสดงให้เห็นถึงผู้นำมีความสามารถ
- 15) ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และสร้างความมั่นคงในงาน
- 16) เพิ่มความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร จากการทำที่ทัศนคติต่อองค์กรในทางที่ดี
- 17) การทำงานนอกเวลาลดลง
- 18) ต้นทุนในการบริหารลดลง
- 19) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน
- 20) เกิดความรู้สึกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร การปรับตัว และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

### สรุป

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจพิจารณาแผนงาน บริหารงาน ให้ความร่วมมือและประสานงานในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นและชุมชน ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านวิชาการแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของ มหาวิทยาลัยและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานประจำปีให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน (Trust) ให้แนวคิดว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับ การไว้วางใจจากผู้บริหาร 2) ความยึดมั่น (Commitment) ให้แนวคิดว่าเป็นบุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่น

ผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามี ส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และ 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ให้แนวคิดว่าเป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

### ข้อเสนอแนะ

ผู้นำสามารถนำข้อมูลและข้อค้นพบนี้ไปใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการนำองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้นต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กันทิมา ชัยอุดม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นาฎพิมล คุณเผือก. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรม องค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2555). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น).
- อาณัฐร์น ผ่องแก้ว. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Likert, R. (1991). *New patterns of management*. New York: McGraw-H
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and leadership for nurse managers* (2th ed.). Bonton: Jones and Bartlett.