

ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพกับการสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน
Professional Learn Community for interacting participation in job development

จิระวดี สินทร์

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

chirawadee@hotmail.co.th

บทคัดย่อ

การพัฒนางานโดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการ PLC ที่เน้นการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้สมาชิกขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีวิวัฒนาการมาจาก แนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) โดยแบ่งลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งบุคคลจะมีส่วนร่วม ในกิจกรรมมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม และรวมถึงตกลงยอมรับได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ อย่างไรก็ตาม การมีบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อจำกัดในตัวเอง เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ดังนั้น จึงควรพัฒนาทักษะการประสานงานกับบุคคลอื่น โดยเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ, ปฏิสัมพันธ์, การพัฒนางาน

Abstract

Job development through participatory management Through a PLC process that focuses on communication and interaction of members in the organization. Is an important process for members of the organization to take part in initiatives, make decisions, and take responsibility in various matters. Participatory Administration implies giving opportunities to personnel to participate in initiative ideas, decision making for all performances and participation in common affairs which affect themselves. It is the evolution of the concept of human relation approach and behavior approach. The participation patterns are divided into 4 categories namely: 1) participation in decision making ; 2) participation in performance ; 3) participation in benefits and 4) participation in evaluation. More or less, the concerned personnel in any activities depends on 2 factors : personnel and development. Participatory Administration is about the efficient administration as it can make the feeling of possession among the participants. It, consequently, makes the participants or stakeholders be willing to work. However, the participatory administration has a limit in itself for that it may occur

conflicts. So, the development of coordinating skills shall be developed in order to provide opportunity for ideas exchange among personnel for the purpose of high efficiency.

Keyword: Participatory operation Interaction Develop colleagues

บทนำ

การบริหารงานในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมาก การสร้างปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินการต่าง ๆ สู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการหนึ่งที่สามารถพัฒนาองค์กรร่วมกันได้คือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ หรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า PLC (Professional Learning Community) เนื่องจาก PLC เป็นกระบวนการพัฒนางานผ่านการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร อาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในแต่ละงาน

การมีส่วนร่วมได้รับความนิยมนและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาที่จะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วยเสมอ องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และแนวคิด ต้องเผชิญกับความคาดหวังต่อคุณภาพบริการของผู้รับบริการมากขึ้น ในขณะที่ต้องใช้งบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด จึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการให้สูงที่สุดเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบคุณภาพโดยรวม เนื่องจาก การกำหนดเป้าหมายนั้น เกิดจากบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับงานการแก้ไขปัญหา และแนวทางในการปฏิบัติจะมีวิธีทางที่ชัดเจน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างกัน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันกับงานหรือองค์กรในหลาย ๆ สถานการณ์โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในเรื่องที่จะตัดสินใจจะสามารถตัดสินใจได้ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ PLC

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้การปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ อย่างเป็นองค์รวม โดยมีการดำเนินการอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายร่วมกันในการจัดการเรียนรู้ / การพัฒนาผู้เรียนให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ 2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน้างาน / สถานการณ์จริงของชั้นเรียน 3) ทุกฝ่ายเกี่ยวข้องร่วมเรียนรู้และรวมพลัง / หนุนเสริมให้เกิดการสร้างการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย 4) มีการวิพากษ์ สะท้อนผลการทำงานพัฒนา และ 5) มีการสร้าง HOPE ให้ทีมงานอันประกอบด้วย (1) honesty & humanity เป็นการยึดข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นและให้ความเคารพกันอย่างจริงจัง (2) option & openness เป็นการเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดให้ผู้เรียนและพร้อมเปิดเผย / เปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่น (3) patience & persistence เป็นการพัฒนาความอดทนและความมุ่งมั่นทุ่มเทพยายามจนเกิดผลชัดเจน (4) efficacy &

enthusiasm เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในผลของวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนจะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ (เรวัตี ชัยเชาวรัตน์, 2558)



Professional Learning Community : PLC

PLC หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีวิชาชีพเดียวกัน บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

วัตถุประสงค์ของ PLC

1. เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมพลังของทุกฝ่ายในการพัฒนาสู่คุณภาพ
3. เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบสำคัญของ PLC

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอน สู่คุณภาพผู้เรียน

2. ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือ หมายถึง ต้องเปิดใจ รับฟัง เสนอวิธีการ นำสู่การปฏิบัติและประเมินร่วมกัน Open เปิดใจรับและให้ Care และ Share

3. ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การทำ PLC ต้องมีผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. กัลยาณมิตร หมายถึง เป็นเพื่อร่วมวิชาชีพ เติมเต็มส่วนที่ขาดของแต่ละคน

5. ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ มีชั่วโมงพูดคุย

6. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้การปฏิบัติงานและตรงกับภาระงาน

ด้วยหลักการและแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับ PLC ที่กล่าวมาทำให้เห็นว่าการพัฒนางานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องใช้ PLC เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนางาน เพราะในกระบวนการพัฒนาของ PLC นั้นให้ความสำคัญสมาชิกขององค์กรทุกคนเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ผ่านสื่อสารและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

การสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน

ความหมายและความสำคัญของการสร้างปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

“การปฏิสัมพันธ์” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้กล่าวไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์ แปลว่า ความผูกพันกัน โดยเฉพาะ หรือการมีสายปฏิสัมพันธ์โดยเฉพาะ

ณรงค์ เส็งประชา (2554 : 60) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์หมายถึง สภาวะที่มนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปได้มีการกระทำต่อกันเพื่อก่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมาย

ในทำนองเดียวกัน Green, Arnold w. (2010: 23) ให้ความหมายว่า ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องที่มีต่อกันในแต่ละบุคคล หรือมีต่อผู้อื่นเพื่อความพยายามแก้ปัญหาและสร้างความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกา ข้อบังคับ กฎหมาย สถานภาพ บทบาท และบรรทัดฐานอื่น ๆ ทางศีลธรรมได้

นิสริน เหมจา (2554 : 9) กล่าวว่า พฤติกรรมร่วมมือเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งก่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างมาก เพราะสังคมจะอยู่ได้ด้วยอาศัยความร่วมมือของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ การที่บุคคลขาดความร่วมมือกันจะทำให้สังคมนั้นเกิดปัญหาได้ดังนั้นจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือให้เด็กตั้งแต่ในระดับปฐมวัยจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมความร่วมมือมีความสำคัญต่อมนุษย์ เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ดังนั้นควรเริ่มส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือตั้งแต่เด็กในระดับปฐมวัย ซึ่งเป็นวัยที่เหมาะสมกับการส่งเสริมพัฒนาการด้านความร่วมมือโดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ตนเองเป็นสุข ผู้อื่นเป็นสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจากความหมายของความหมายที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์หมายถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม การแสดงออกทางสังคมที่มีการรวมกลุ่มกันเพื่อร่วมกันดำเนินการใด ๆ ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์

ณรงค์ เส็งประชา (2554 : 62 – 63) ได้อธิบายถึงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการติดต่อกัน กล่าวคือ อาจมาพบกันโดยตรง หรือโดยอ้อมก็ได้
2. มีจุดมุ่งหมายในการติดต่อสื่อสารกัน
3. มีลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งส่วนมากมักจะมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะต่อเนื่อง

เป็นระยะเวลานาน

4. การมีปฏิสัมพันธ์กันนั้น จะต้องอาศัยกฎเกณฑ์ กติกา ข้อบังคับ หรือบรรทัดฐานอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

5. การปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์นั้น ส่งผลให้มนุษย์และสังคมแยกออกจากกันไม่ได้ ซึ่งถ้าหากปราศจากการสื่อสารด้วย

หลักการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

จูไรต์นั เปรมวรเวทย์ (2556: 1-2) ได้อธิบายถึงลักษณะของหลักการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม คือ ปัจจัยที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขเนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถอยู่ตามลำพังในสังคมได้ตลอดชีวิตจึงมีความจำเป็นต้องการปัจจัยที่ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ได้แก่

1. ความต้องการทางกายภาพ

เป็นความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติของมนุษย์อยู่แล้ว เช่น ความหิว ความกระหายความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้สมาชิกในสังคมจะให้การตอบสนองกันและกันเป็นประจำ

2. ความต้องการทางจิตใจ

ความต้องการทางกายภาพนั้นมนุษย์สามารถตอบสนองได้เองโดยอาจไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกในสังคม เช่น เมื่อหิวก็สามารถกินไปหาอาหารมารับประทานตามลำพังได้ แต่ความต้องการทางจิตใจนั้นเป็นความต้องการที่ต้องแสวงหาตลอดเวลาและต้องอยู่ในสังคมเท่านั้นจึงจะสนองตอบความต้องการนี้ได้ เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความนับถือและความเอาใจใส่ เป็นต้น

3. ความต้องการที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเจริญเติบโตทางวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ ด้วยเหตุที่ความต้องการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์เกิดการสร้างสรรค์ภาษาเพื่อใช้ในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียนเพื่อถ่ายทอดไปสู่สังคม

จากความหมายและความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า **การสร้างปฏิสัมพันธ์** ของสมาชิกในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของการดำเนินการต่าง ๆ เนื่องจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กรจะทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนางานที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์พัฒนาเพื่อนร่วมงาน

ปัจจุบันแนวคิดของการมีส่วนร่วมได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้น มีความสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาที่จะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วยเสมอ องค์กรต่างๆโดยเฉพาะในด้านการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และแนวคิด ต้องเผชิญกับความคาดหวังต่อคุณภาพบริการของผู้รับบริการมากขึ้น ในขณะที่ต้องใช้งบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด จึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการให้สูงที่สุดเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ โดยมีผู้ให้ความหมายสำคัญกับความหมายไว้ดังนี้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2549) การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการที่คนปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ (2551) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของ บุคลากรว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อ แก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับ ในปรัชญา การพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

เฉลียว บุรีภักดีและคณะ (2545) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการพัฒนา การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนา เข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป

ประพันธ์พงศ์ ชิมพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมี ส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่

จะเข้าร่วม ปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้อง เป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบคุณภาพโดยรวม เนื่องจาก การกำหนดเป้าหมายนั้น เกิดจากบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับงานการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการปฏิบัติจะมีวิธีทางที่ชัดเจน มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่างๆ ระหว่างกันผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันกับงานหรือองค์กรในหลายๆ สถานการณ์โดยเฉพาะบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในเรื่องที่จะตัดสินใจจะสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าในขณะเดียวกันทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังทำให้บุคลากรเกิด รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมุ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Hetherington. 1998 : 29 - 37) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการปรับปรุงคุณภาพของการบริการด้วยการนำเอากระบวนการพัฒนาและ รับรองคุณภาพมาใช้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ในระยะแรก จะทำให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหาร เกิดความ พึงพอใจในงาน ลดการขาดงาน การลาออกและการโอนย้าย (Davis and Newstrom. 1985 : 135) อีกทั้ง การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากมีการประสานงานและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ประโยชน์ของการ มีส่วนร่วม มีดังนี้

1) ทำให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น เมื่อบุคคลมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ด้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่หาก การเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่บังคับโดยบุคคลบางคนแล้ว จะทำให้มีความไม่เต็มใจที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทางกลับกันเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง จะเกิดความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะมีผลได้ผลเสียกับความสำเร็จของการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่นมากขึ้นเนื่องจากการมีส่วนร่วมจะทำให้รู้ว่าใครมีความไม่พอใจอย่างไร ความไม่พอใจเหล่านี้สามารถยุติได้โดยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา ความไม่พอใจที่ไม่ได้รับการแก้ไขหรือ ซ่อนเร้นอยู่อาจจะทำให้เกิดการนัดหยุดงาน การทำงานช้าๆ เกิดความสูญเสียและการขาดงานได้ การมีส่วนร่วมจะช่วยให้อัตราการร้องทุกข์น้อยลงด้วย เนื่องจากโดยปกติการร้องทุกข์เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายกับองค์กรส่วนใหญ่ การมีส่วนร่วมจึงช่วยประหยัดเงินให้กับฝ่ายบริหารได้

3) ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อมีส่วนร่วมใน กระบวนการสำคัญ เช่น การตัดสินใจจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บุคลากรรู้สึกว่าตนเองและคำแนะนำถูกให้คุณค่าโดยองค์กร ดังนั้น บุคลากรจึงสามารถตอบสนอง ความต้องการความเชื่อถือตนเองและความสมหวังของชีวิตได้

4) ทำให้บุคลากรไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น บุคลากรที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร จะทำให้บุคลากรรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร การรับรู้สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรไว้วางใจ ความต้องการฝ่ายบริหาร ความรู้สึกไว้วางใจนี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น หากผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลงไว้วางใจฝ่ายบริหารจะทำให้การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายมากขึ้น จำนวนของผู้บริหารที่ต้องการจะมีน้อยลงเนื่องจากการควบคุมอย่างใกล้ชิดจะลดลง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเอง

จะทำให้มีความรู้สึกกับผิวดอกต่อการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น ดังนั้น จึงเต็มใจยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาของตนมากขึ้น

6) ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากการรวมความรู้ และความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาและนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า การตัดสินใจของผู้บริหารฝ่ายเดียว

7) ทำให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสูงเบี่ยงเบนดีขึ้น การมีส่วนร่วมบังคับให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนทำให้ผู้บริหารได้รับสิ่งย้อนกลับจากบุคลากรเป็นอย่างดี

8) ช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น ทีมงานมีความจำเป็นต่อการแก้ ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ องค์กรจะขาดประสิทธิภาพหากบุคลากรมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนร่วมช่วยสร้างกลุ่มงานที่มี ประสิทธิภาพและประสานงานระหว่างกันได้

การมีส่วนร่วมส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยา เนื่องจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับบุคคลและสังคม ในด้านตัวบุคคลทฤษฎีทางจิตวิทยา ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากแนวความคิด ความปรารถนา แรงจูงใจ ความจำ และความรู้สึก โดยศึกษามนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะทางจิตใจแตกต่างกันในด้านสังคม ทฤษฎีทางสังคมวิทยาจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากการกระทำระหว่างกัน (Human Interaction) โดยศึกษามนุษย์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ในสังคม ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีที่ระบุถึงสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ Fritz Heider (อ้างถึงใน พินดา วิมานรัตน์. 2543 : 14) ที่ระบุสาเหตุของพฤติกรรมที่มาจากส่วนบุคคลและสาเหตุที่มาจากเงื่อนไขสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าจะกระทำใดๆ ด้วยความต้องการ ของตนบุคคลจะกระทำได้ง่ายขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมอำนวยให้แต่จะยากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวขัดขวาง บุคคลจะไม่กระทำพฤติกรรมออกมาหากไม่มีแรงจูงใจและความสามารถในการกระทำได้ จากทฤษฎีเมื่อนำมาพิจารณาการมีส่วนร่วมของบุคคลพบว่า บุคคลจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมหากมีแรงจูงใจและความสามารถที่จะกระทำได้ รวมทั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หรือแม้แต่ทฤษฎีการกระทำทางสังคม (The Theory of Action) ที่ Parsons (อ้างถึงใน เกษร วงศ์วัฒนากิจ. 2542 : 34) อธิบายการกระทำของมนุษย์ (Action of Human) ในลักษณะที่สามารถนำไปปรับใช้ทางสังคมทั่วไป กล่าวคือ การกระทำใดๆ ขึ้นอยู่กับ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (Personality) และวัฒนธรรม (Culture) ในสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่และวัฒนธรรมนี้จะเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความคิดหรือความเชื่อ (Ideas or Believes) ความสนใจ (Primary of Interest) และระบบค่านิยมของบุคคล (System of Value Orientation) รวมทั้งทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร (Communication Theory) การที่บุคคลจะมีการยอมรับสิ่งใหม่ขึ้นอยู่กับ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้แก่ ช่องทางการสื่อสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนตัว ได้แก่ อายุ สถานภาพทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งรวมถึงรายได้ ขนาดที่ดิน การถือครองที่ดินและความสามารถเฉพาะอย่าง ซึ่งรวมถึงระดับการศึกษา ช่องทางการสื่อสาร ความรู้ หรือกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งประกอบไปด้วยผู้ส่งสารหรือแหล่งกำเนิดสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ช่องทางการสื่อสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราแมน (Rahman. 1986 :1448 - A) วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย ทำการศึกษาการ ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงาน 3 ประการ ได้แก่ การตัดสินใจเมื่อผู้บังคับบัญชาเสนอให้ตัดสินใจ การตัดสินใจ เกี่ยวกับงานประจำและการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิด สร้างสรรค์ขึ้นมาเอง ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน

ทั้ง 3 ประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผู้บริหาร ระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากกว่าผู้บริหาร ระดับต่ำกว่า

จิระพงษ์ หอมสุวรรณ และคนอื่นๆ (2556: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่าผู้ ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้องค์ประกอบที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักความไว้วางใจ หลักการติดต่อสื่อสาร หลักการ ทำงานเป็นทีม หลักการตัดสินใจร่วมกันและหลักการ กระจายอำนาจ องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารแบบมี ส่วนร่วม ได้แก่ คณะกรรมการและหน้าที่ของคณะกรรมการ องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายการบริหารแบบมี ส่วน ร่วม ได้แก่ งานบริหารทรัพยากร งานแผนงาน งานพัฒนา กิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานวิชาการ งานความร่วมมือกับสถานประกอบการ และงานพัฒนาและบริการชุมชน องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารแบบมี ส่วนร่วมได้ แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนาและเงื่อนไขความสำเร็จ

ในการทำงานเราไม่สามารถทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ซึ่งการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดี ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น จึงจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่ก็อาจมีบางคนที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ซึ่งก็ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมา และอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานอีกด้วย ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรมี อาจจะต้องมีการฝึกฝน ปรับทัศนคติ มุมมอง แนวคิด มองโลกในแง่บวก หรือด้านอื่นๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเมื่อคุณได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ ก็ส่งผลทำให้คุณมีความสุข สนุกกับงานที่ทำ และอาจส่งผลไปยังหน้าที่การงานของคุณได้อีกด้วย วิธีที่จะช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานที่สามารถปรับใช้ได้กับทุกคนในองค์กรและชีวิตประจำวันของทุกคนด้วย ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

1. จริใจและทักทายกับเพื่อนร่วมงานบ่อยๆ เวลาต้องการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คุณควรทำตัวเป็นคนจริงใจและเปิดเผยด้วยเพื่อเริ่มต้นการสร้างความสัมพันธ์ เมื่อคุณเป็นคนจริงใจ การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานไม่ว่าจะในแผนกหรือต่างแผนกจะทำให้คุณรู้จักพวกเขาดีขึ้น และทำให้คุณทำงานร่วมกันได้อย่างดีขึ้นด้วย

2. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี บางครั้งการทำตัวเปิดเผยและจริงใจเพียงอย่างเดียวก็อาจจะยังไม่ทำให้คนอื่นเป็นมิตรกับคุณได้ เพราะคนบางคนอาจจะไม่อยากจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ หรือเป็นคนที่ชอบทำงานคนเดียว ถึงอย่างนั้นคุณก็ควรที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานบ้าง เพื่อให้การทำงานราบรื่นขึ้น

3. ลองชวนเพื่อนร่วมงานทำกิจกรรมหลังเลิกงาน ถ้าคุณอยากจะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นอกเหนือจากเวลางานบ้าง คุณอาจจะเริ่มด้วยการลองชวนพวกเขาไปทานข้าวเที่ยงนอกออฟฟิศด้วยกันก็ได้ และถ้าคุณไปทานข้าวด้วยกันแล้วทุกอย่างราบรื่นดี สิ่งเล็กๆ นี้นี้ ก็จะกลายเป็นเรื่องราวดีๆ ที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ของคุณกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

4. หาความสนใจที่มีร่วมกัน สำหรับบางคนแล้วการต้องมาทำความรู้จักกับคนแปลกหน้าเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยง่ายนัก แต่อย่างไรก็ตาม หากคุณลองคิดถึงเพื่อนๆ ของเราต่างก็เคยเป็นคนแปลกหน้าต่อกันมาแล้วทั้งนั้น ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะเริ่มต้นทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานเหมือนทำความรู้จักกับเพื่อนใหม่ วิธีหนึ่งที่จะทำให้คุณรู้จักกับเพื่อนร่วมงานได้ดีขึ้นก็คือหาอะไรทำคุณมีคล้ายๆกัน เช่น อาจจะเลี้ยงสุนัขเหมือนกัน จบ

จากมหาวิทยาลัยเดียวกัน ชอบดูรายการทีวีเดียวกัน หรืออาจจะมีเพื่อนคนเดียวกันก็เป็นได้ สิ่งเหล่านี้มักจะ
เป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ที่ดี

5. อย่างลัวที่จะทำความรู้จักกับคนที่ตำแหน่งสูงกว่าหรือน้อยกว่าคุณ เมื่อเริ่มทำความรู้จักกับเพื่อน
ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันไปแล้ว คุณจะทำความรู้จักกับคนที่ตำแหน่งสูงกว่าหรือน้อยกว่าคุณด้วย
ความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานที่ทุกคนช่วยเหลือกันและกัน จะทำประโยชน์ให้กับทั้งตัวคุณเองและกับ
องค์กร

สรุปว่า องค์กรให้ความสำคัญและเล็งเห็นประโยชน์ของการพัฒนางานโดยการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ผ่านกระบวนการ PLC ที่เน้นการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร โดยการกำหนด
เป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม สะท้อนผลการ
ปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวมผ่านกระบวนการของทีมงาน โดยมุ่งเน้นและส่งเสริม
กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม ดังนั้นการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คุณควรเริ่มต้น
จากการมองตัวคุณเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้เป็นคนที่มองโลกในแง่ดี การยิ้มแย้มแจ่มใส
อยู่เสมอ มีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือ การประนีประนอม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้ง
การให้ข้อมูลที่ชัดเจน ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมจะทำให้คุณมีเสน่ห์และสร้างความประทับใจที่ดีกับบุคคล
อื่นที่คุณต้องทำงานร่วมด้วย

รายการอ้างอิง

เกษร วงศ์ชนากิจ. (2542). ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต่อ
การพัฒนาสาธารณสุขในระดับท้องถิ่น. วิทยานพนธ์ ศษ.ม. (ประชากรศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา” สำนัก
พัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
กระทรวงศึกษาธิการ

จีระพงษ์ หอมสุวรรณ และคนอื่นๆ. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ปริญญาโท การศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาการ
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. อุดรธานี.

พนิดา วิมานรัตน์. (2543). การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษาบึงบอระเพ็ด จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานพนธ์ ศค.ม. (สิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

สถาบันฝึกอบรมและให้คำแนะนำด้านการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ.มนุษย์สัมพันธ์สิ่งที่ขาดไม่ได้
ในการทำงาน.สืบค้นเมื่อ กรกฎาคม 1,2562,จาก

<http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/388article122082012.html>

สมนึก ปัญญาสิงห์. (2542). การทำงานแบบมีส่วนร่วม. ขอนแก่น : มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ขอน
แก่น.

สมยศ นาวิการ. (2545ข).การบริหารแบบมีส่วนร่วม.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ

เสาวนีย์ เตือนเด่น นางจุไรรัตน์ พงษ์ไพโรจน์ นางสาวอาระยา สายยิ้มนายจีระพงษ์ ชูตรี.(2558). ก า ร มี ส ่ว น
ร่วมของบุคลากร กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.สำนักงานอธิการบดี.กองบริการการศึกษา

- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1980). Participation's place in rural development : seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(2) : 213 – 235.
- Davis, K., and Newstrom, J.W. (1985). *Human Behavior at Work : Organization Behavior*. 7th ed. Singapore : Singapore National Printers.
- DOUBLEPINE. การทำงานร่วมกับผู้อื่น. สืบค้นเมื่อ กรกฎาคม, 1, 2562. จาก https://www.doublepine.co.th/resource/view_knowledge.php?id=556
- Hetherington, L.T. (1998). Becoming Involved : The Nurse Leader's Role in Encouraging Teamwork. *Nursing Administration Quarterly*, 23 (1) : 57
- 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