



การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1



โดย  
นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1



โดย  
นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS' TEAMWORK UNDER  
CHUMPHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



By  
MISS Noppawan KHUMPEN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

โดย นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ  
รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง)

620620013 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา, การทำงานเป็นทีมของครู

นางสาว นพวรรณ คำเพ็ญ: การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์  
ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 จำนวน 74 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 148 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของโบวี และการทำงานเป็นทีมของครูตามแนวความคิดของยูก์ สลิตีที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มีชัฒมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามีชัฒมิเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินทางเลือก และการค้นหาทางเลือก ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามีชัฒมิเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง องค์กรภายในและการประสานงานความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามีชัฒมิเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของสมาชิก ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท และการประสานงานภายนอก ตามลำดับ

3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

620620013 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS, TEACHERS' TEAMWORK

MISS Noppawan KHUMPEN : Decision Making of Administrators and Teachers' Teamwork under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1  
Thesis advisor : Associate Professor Nuchnara Rattanasiraprapha, Ph.D.

The objectives of this research were to examine: 1) the decision making of administrators under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1, 2) the teachers' teamwork under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1, 3) the relationship between the decision making of administrators and the teachers' teamwork under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1. The sample of this research was 74 schools under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1. The respondents from each school consisted of one school administrator and one teacher, with the total of 148 respondents. The instrument employed for data collection was a questionnaire about the decision making of administrators base on Bovee's concept and the teachers' teamwork based on Yukl's concept. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The decision making of administrators under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and individual, were at the high level, the arithmetic mean ranking from the highest to lowest were as follows; identify the problem, make the decision, implement the decision, evaluate the results and provide feedback, evaluate alternatives, and generate alternatives.

2. The teachers' teamwork under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1, as a whole, were at the highest level. When consider each aspect was found; six aspects were at the highest level, the arithmetic mean ranking from the highest to lowest were as follows; collective efficacy and potency, cooperation and mutual trust, resources and political support, internal organization and coordination, commitment to task objectives, accurate, shared mental modals and strategies and three aspects were at the high level, the arithmetic mean ranking from the highest to lowest were as follows; member diversity, member skills and role clarity, and external coordination.

3. The relationship between the decision making of administrators and the teachers' teamwork under Chumphon Primary Educational Service Area Office 1 were in a medium correlation with a significance level at .01

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณา แนะนำ ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ และกำลังใจเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณดร.ชาญวิทย์ ยิกุสังข์ ดร.รังสิมาภรณ์ หนูน้อย นางสาวหฤทัย วรรณมาตร์ นางภัทรพร บุญหนาและนางสาวมัชชารวดี ชลสาครที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 2 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบคุณ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ แร่ทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนๆ และนักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 38 มหาวิทยาลัยศิลปากรที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจที่ตีเสมอมา

คุณความดีและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้าน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นพวรรณ คำเพ็ญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
การตัดสินใจของผู้บริหาร.....	16
ความหมายของการตัดสินใจ.....	16
หลักการแนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ.....	19
การทำงานเป็นทีม.....	53
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	53



ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม .....	57
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม .....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	86
งานวิจัยในประเทศ .....	86
งานวิจัยต่างประเทศ .....	96
สรุป .....	103
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	104
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย .....	104
ระเบียบวิธีวิจัย .....	105
แผนแบบการวิจัย .....	105
ประชากร .....	106
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	106
ผู้ให้ข้อมูลและขนาดกลุ่มตัวอย่าง .....	106
ตัวแปรที่ศึกษา .....	107
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	109
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	111
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	112
สรุป .....	114
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	115
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	115
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 .....	117

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 .....	125
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1.....	135
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปผลการวิจัย.....	138
อภิปรายผลการวิจัย .....	139
ข้อเสนอแนะ .....	146
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	146
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	148
รายการอ้างอิง.....	149
ภาคผนวก .....	157
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือวิจัย .....	158
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย .....	161
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	167
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	170
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ใน การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	175
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	180
ประวัติผู้เขียน .....	189

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการทดสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 .....	5
ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปี การศึกษา 2557 ถึงปีการศึกษา 2563 .....	6
ตารางที่ 3 ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของเวลา.....	22
ตารางที่ 4 ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของการพัฒนา.....	25
ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบที่มีในแผนและแบบที่ไม่มีในแผน .....	52
ตารางที่ 6 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	106
ตารางที่ 7 ความถี่และร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	116
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	118
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการกำหนดปัญหา .....	119
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการค้นหาทางเลือก .....	120
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประเมินทางเลือก .....	121
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการตัดสินใจ .....	122
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการปฏิบัติตามการ ตัดสินใจ .....	123



ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน  
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขมพรเขต 1..... 136



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	14
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ.....	40
แผนภูมิที่ 4 ภาพแสดงขั้นตอนการตัดสินใจของผู้นำ.....	48
แผนภูมิที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ.....	50



## บทที่ 1

### บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ประเทศไทยจะยังคงเผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นและระยะยาว ทั้งที่สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน โดยการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยโอกาสที่ช่วยเสริมสร้างประโยชน์หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศไทยในอนาคตด้วย ขนาดและลักษณะที่แปรผันออกไปอย่างนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่จะเป็นตัวแปรหลัก ซึ่งบ่งชี้ว่าประเทศไทยจะสามารถปรับตัวด้วยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและปรับแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่เพื่อนำมาสร้างสรรคโอกาสในการเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนและซับซ้อนได้อย่างเท่าทันและเหมาะสม เพื่อให้เกิดการกระจายประโยชน์ที่เกิดขึ้นไปยังภาคส่วนต่างๆ ในประเทศได้อย่างเท่าเทียมเป็นรูปธรรมได้เพียงใด สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ<sup>1</sup> การพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมาภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีหลักการสำคัญบางส่วนที่ประสบผลสำเร็จ ด้วยความพยายามของภาคส่วนที่ร่วมพลังในการขับเคลื่อนประเทศ คือ หลักการยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคอนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม<sup>2</sup> และผลการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาพบว่าคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพอใจจากผลการประเมินในระดับชาติและนานาชาติ<sup>3</sup>และการบริหารจัดการมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งทำให้การดำเนินการตามนโยบายไม่ต่อเนื่อง มีการบริหารแยกส่วนในแต่ละ

---

<sup>1</sup>สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่ สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf>

<sup>2</sup>“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 133, ตอนที่ 115 ก (30 ธันวาคม 2559): 4.

<sup>3</sup>คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1699>

ละองค์กรหลัก ขาดการบูรณาการกันอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการรวมอำนาจและสั่งการจากส่วนกลางค่อนข้างมาก สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทความแตกต่างกันของพื้นที่<sup>4</sup> ทั้งที่สถานศึกษามีอิสระ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้นการตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา และสถานศึกษาสามารถจัดบริหารได้กว้างขวางหลากหลายรูปแบบ<sup>5</sup> ทั้งยังมุ่งเน้นการบริหารตามกฎระเบียบมากกว่าการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย และการขาดความเชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งขาดฐานข้อมูลทางการศึกษาภาพรวมของประเทศที่มีคุณภาพเป็นปัจจุบัน ทำให้ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายในภาพรวม<sup>6</sup> ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาตามการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง อีกทั้งเป็นกลไกหลักในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลควบคุม กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการทำงานในส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินตามนโยบายที่วางไว้ โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการเป็น นักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงตามความเป็นจริง<sup>7</sup>

<sup>4</sup> คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, **แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1699>

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550), 9.

<sup>6</sup> คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, **แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1699>

<sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 15.



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน กระบวนการวางแผน กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ หรือแม้แต่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานทั้งระบบ เพราะไม่ว่าจะเป็นการทำงานในขั้นตอนใดก็จำเป็นต้องให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจ สั่งการลงไปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มกำลังสูงสุดความสามารถ เพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร<sup>8</sup> กล่าวคือ การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ทุกระดับและตัวบุคคลทั้งภายในที่ผลการตัดสินใจของผู้บริหารจะกระทบต่อสังคม สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในองค์กรรวมถึงวิถีชีวิตของคนในองค์กร และภายนอกที่ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารอาจกระทบต่อภาพพจน์ขององค์กร และทัศนคติที่ตัวบุคคลภายนอกมีต่อองค์กร จากความสำคัญดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้นผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่างๆ ไปได้<sup>9</sup> ในขณะที่สถานศึกษามีภาระงานที่สำคัญ 4 งานหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้อาศัยกระบวนการทำงานเป็นทีมของครูในแต่ละงาน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คณะกรรมการคณาจารย์ได้มีการออกข้อบังคับคณาจารย์ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ<sup>10</sup> และในปัจจุบันองค์กรของรัฐและเอกชนได้หันมาให้ความสนใจและยอมรับการบริหารงานโดยการทำงานร่วมกัน มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

<sup>8</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) องค์กรมหาชนเฉพาะกิจ, การปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์, 2553), 2-13.

<sup>9</sup>สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2548), 107.

<sup>10</sup>“ข้อบังคับคณาจารย์ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136, ตอนพิเศษ 68 ง (20 มีนาคม 2562): 20.

ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก การร่วมมือร่วมใจกันทำงานย่อมทำให้งานมีประสิทธิภาพ<sup>11</sup> เมื่อบุคลากรร่วมมือร่วมใจกัน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งมนุษย์ทุกคนมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน และความรู้ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตจำกัด การทำงานเป็นทีมจึงช่วยให้เราได้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งอาจทำให้เกิด การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย<sup>12</sup> อาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากกับองค์กร สมาชิกทุกคนภายในองค์กร ตลอดจนสมาชิกภายนอกองค์กรที่มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภายในสถานศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ริเริ่มกิจกรรมงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารที่สามารถจำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะการตัดสินใจที่ดี และมีการสนับสนุนกระบวนการทำงานเป็นทีมของครูให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทางการทำงานของทีมงานของครูในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาปรับปรุง พัฒนา และต่อยอดให้กับสถานศึกษาต่อไปในอนาคต

### ปัญหาของการวิจัย

คุณภาพการศึกษา คือ หัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เพราะการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา โดยมีพันธกิจการบริหารอื่น ทั้งการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ คุณภาพ

<sup>11</sup>Richard Luecke and Jeff Polzer, การบริหารจัดการทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 3, แปลโดย สุธีพร พึ่งพุทธคุณ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549), 37.

<sup>12</sup>ปารวี สยัตพานิช, การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/download/15326/>

ของผู้เรียน<sup>13</sup> โดยอาศัยผู้ขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริหารและทักษะ การตัดสินใจ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับเป็นภารกิจหลักของการบริหารงานทั้งระบบ ในทาง เดียวกันการจัดการศึกษา ซึ่งสิ่งสำคัญที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ คือ ข้อมูล ตามหลักการโดยทั่วไปแล้ว การมีข้อมูลมากยิ่งขึ้นทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมาก ด้วยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ดังกล่าว จะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากร ทางการศึกษา จากรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากผลการทดสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพร เขต 1 พบว่า วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยที่ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ดังตารางที่ 1<sup>14</sup>

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบผลการทดสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563

ที่	กลุ่มสาระการ เรียนรู้	ปีการศึกษา 2563			เปรียบเทียบระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ย		
		คะแนนเฉลี่ย			ปี 2562	ปี 2563	เพิ่ม/ ลด
		ระดับเขต พื้นที่	ระดับ สพฐ.	ระดับประเทศ			
1.	ภาษาไทย	61.80	54.96	56.20	53.99	61.80	7.81
2.	ภาษาอังกฤษ	47.17	38.81	43.55	37.50	47.17	9.64
3.	คณิตศาสตร์	35.61	28.59	29.99	37.62	35.61	-2.01
4.	วิทยาศาสตร์	43.73	37.64	38.78	40.80	43.73	2.93
	รวมเฉลี่ย	47.07	40.00	42.13	42.48	47.07	4.59

เช่นเดียวกับผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปี การศึกษา 2557 ถึงปีการศึกษา 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1<sup>15</sup> พบว่า คะแนนในแต่ละด้านเฉลี่ยร้อยละไม่คงที่เมื่อเทียบกับปีการศึกษาก่อนหน้า ดังตารางที่ 2

<sup>13</sup>สมาน อัสวภูมิ, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2553), 313.

<sup>14</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1, “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2564,” 2564, 17.

<sup>15</sup>เรื่องเดียวกัน.

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2557 ถึงปีการศึกษา 2563

ด้านการประเมิน	คะแนนเฉลี่ยร้อยละระดับเขตพื้นที่						
	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
รวมความสามารถ 3 ด้าน รวมความสามารถ 2 ด้าน	53.22	50.92	58.37	56.47	62.06	55.82	52.28
ด้านความสามารถด้านภาษา ด้านภาษาไทย	55.77	52.46	62.25	62.85	66.26	56.04	55.81
ด้านความสามารถด้าน คำนวณ ด้านคณิตศาสตร์	48.89	46.23	47.02	49.53	59.62	55.60	48.75
ด้านความสามารถด้าน เหตุผล	55.00	54.07	65.85	57.04	60.30		

จากตารางที่ 1 และ 2 พบว่า คุณภาพของผู้เรียนในบางการประเมินมีคะแนนต่ำลงในบางวิชา และในบางการประเมินคะแนนที่ได้ในแต่ละปีการศึกษาก็ไม่คงที่ เพื่อยกระดับคุณภาพให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้นและสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (รอบสี่) ปี พ.ศ. 2559–2563 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ในประเด็นปัญหาทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียน การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้และการบริหารที่ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามที่สถานศึกษากำหนดไม่เพียงพอ<sup>16</sup> ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลไม่เพียงพอต่อการสะท้อนถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การใช้หลักสูตรสถานศึกษานั้นๆ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาถึงประเด็นปัญหานั้นน้อยเกินไป จนไม่เกิดการพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินตนเองในการจัดศึกษาของสถานศึกษาที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแค่บางส่วนมีการนำข้อมูลสารสนเทศจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการดำเนินงานต่อหรือ

<sup>16</sup>สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), ผลการประเมินคุณภาพภายนอกบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (รอบสี่) ปี พ.ศ. 2559-2563.

ยกเลิกการดำเนินงานนั้นๆ จึงส่งผลทำให้หลายสถานศึกษาเกิดความก้าวหน้าหรือพัฒนาน้อยกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>17</sup> และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2563-2567) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ได้สรุปผลการศึกษาศานภาพองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า การพัฒนาครูและบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดบางส่วน เนื่องจากหน่วยงานบางหน่วย นำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน และการนิเทศติดตามผลการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งครูและบุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานไม่เต็มตามศักยภาพ เนื่องจากหน่วยงานขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>18</sup> ครูและบุคลากรบางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดได้ เนื่องจากโรงเรียนขาดแคลนครู ในสาระวิชาหลักและมีครูไม่ครบชั้น หรือแม้แต่ปัญหาที่ระบุว่าครูและบุคลากรบางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ได้เต็มเวลา เนื่องจากโรงเรียนและครูมีภาระหน้าที่และงานอื่นที่นอกเหนือจากงานสอนอยู่มาก<sup>19</sup> อีกทั้งแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้แสดงความต้องการในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการว่า โครงสร้างการบริหารต้องเป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจ และออกแบบการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงการบูรณาการระหว่างกลุ่ม<sup>20</sup> เพื่อให้ครูได้ร่วมกันคิด วิเคราะห์ วางแผนการออกแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ยังคงเป็นปัญหาหรือเกิดปัญหาร่วมกัน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยหลีกเลี่ยงบทบาทการตัดสินใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานต่างๆ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเกิดจากการรู้จักปัญหาโดยการสังเกต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานขององค์กร และรวบรวมข้อมูลว่าวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา เพื่อแก้ไขระบบการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป แต่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>17</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1, “รายงานผลการประเมินตนเอง สรุปภาพปัญหา จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา,” 2561, 23-27.

<sup>18</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2563-2567) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1**, เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.cpn1.go.th/2021/?p=6780>

<sup>19</sup>เรื่องเดียวกัน.

<sup>20</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1, **แผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565**, เข้าถึงเมื่อ 15 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.cpn1.go.th/2021/?p=8429>

ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ครู ผู้ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการนำนโยบายที่ได้จากการตัดสินใจไปปฏิบัติใช้สถานศึกษา ซึ่งจะต้องร่วมกันทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพราะการบริหารสถานศึกษา แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ มากเพียงใด ก็ไม่สามารถทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้เพียงคนเดียว ยังต้องอาศัย ความร่วมมือร่วมใจของครูในการแก้ปัญหา และหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดกระบวนการตัดสินใจที่ดีย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 เพื่อจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและการแก้ไขปรับปรุงการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีเชิงระบบตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรระบบปิด ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรสภาพ (transformation process) และผลผลิต (outputs) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยที่สำคัญในระบบการศึกษามี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการ (management) ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) บุคลากร (man) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายของการศึกษา โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ รวมถึงคุณลักษณะความสามารถของบุคลากรในการทำงานตรงตามสมรรถนะการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 3) งบประมาณ (money) ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค และ 4) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ออกมาเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีคุณภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ทั้งนี้ต้องมีการใช้ผลย้อนกลับ (feedback) เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสมอ<sup>21</sup>

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ซึ่งมีนักวิชาการหลาย

---

<sup>21</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration: Concepts and practice**, 7th ed. (California: Wadworth, 2021), 15.

ท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังนี้ คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจเชิงระบบดังนี้ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา 3) คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การวัดหรือการประเมินผล<sup>22</sup> ซีมอน (Simon) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นแบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา (Intelligence Activity) 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) และ 3) การคัดเลือก (Choice Activity)<sup>23</sup> โรบบินส์ (Robbins) มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นระบุปัญหา (Identify a Problem) 2) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) 3) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) 4) ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives) 5) ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) 6) ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) 7) ขั้นดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) 8) ขั้นประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness)<sup>24</sup> ดิวอี้ (Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) 3) ทางเลือก (Choice)<sup>25</sup> และโบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternative) 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)<sup>26</sup>

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้เสนอแนวคิดหลายท่าน ได้แก่ คีธ (Keith) กล่าวว่ามืองค์ประกอบใหญ่ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกประกอบด้วยมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงานมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี

<sup>22</sup>Roger A. Kaufman, **Systems approaches to education: discussion and Attempted integration** (New York: Harper & Row, 1974), 35.

<sup>23</sup>Herbert A. Simon, **The new science of management decision** (New York: Harper & Row, 1970), 112.

<sup>24</sup>Stephen P. Robbins, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า, 2554), 50-51.

<sup>25</sup>John Dewey, **How we think** (Boston: D.C. Heath, 1933), 47.

<sup>26</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

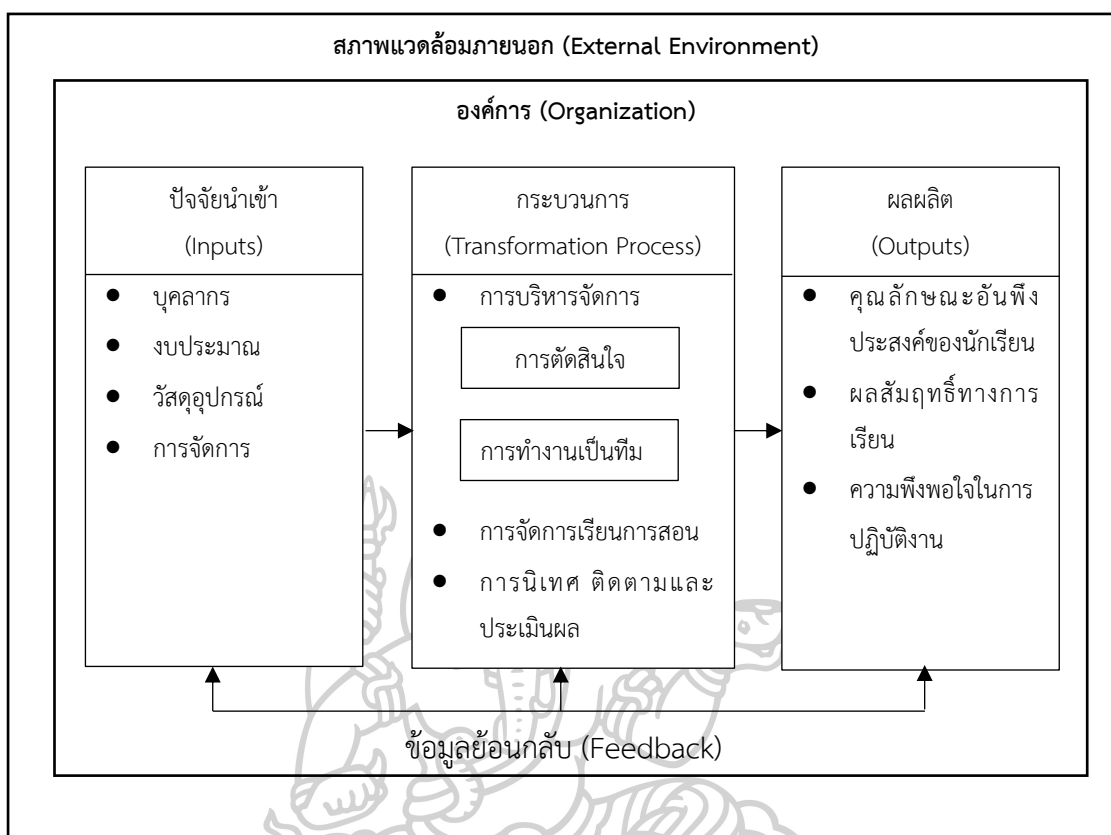


3) องค์ประกอบด้านจัดการทีม ประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน<sup>27</sup> โรมิก (Romig) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่จำเป็น 5C ดังต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication) 2) พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperation) 3) พฤติกรรมการประสานงาน (Coordination) 4) พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) 5) พฤติกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Breakthrough) ยูคัล (Yukl) มีแนวคิดว่าการปฏิบัติงาน เป็นทีมสามารถจำแนกได้ 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ งาน (Commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจน ของบทบาท (Member skills and role clarity) 3) องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination) 4) การประสานงานภายนอก (External coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support) 6) ความร่วมมือ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพ ขององค์กร (Collective efficacy and Potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental modals) และ 9) ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity)<sup>28</sup> และ ฆูดค็อก (Woodcock) มีองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ 11 แนวทาง คือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) 5) ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)<sup>29</sup> ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของยูคัล (Yukl) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของ การวิจัย โดยสามารถนำเสนอแผนภูมิที่ 1

<sup>27</sup>Davis Keith, **Human behavioral at work: Organization behavior**, (New York: McGraw-Hill, 1989), 446-447.

<sup>28</sup>Gary A. Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations** (Essex: Pearson Education, 2019), 285-292.

<sup>29</sup>Mick Woodcock, **Team development manual**, 2nd ed. (Great Britain: Gower Publishing, 1989), 75-116.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา: Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational administration: Concepts and practice**, 6th ed. (California: Wadworth, 2012), 21.

: Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

: Gary A. Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations** (Essex: Pearson Education, 2019), 285-292.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งมีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)<sup>30</sup> และตัวแปรตามคือ การทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของยุกล์ (Yukl) ที่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity) 3) องค์กกรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination) 4) การประสานงานภายนอก (External coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support) 6) ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental modals) และ 9) ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity)<sup>31</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

<sup>30</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

<sup>31</sup>Gary A. Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations** (Essex: Pearson Education, 2019), 285-292.

การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดปัญหา (<math>X_1</math>)</li> <li>2. การค้นหาทางเลือก (<math>X_2</math>)</li> <li>3. การประเมินทางเลือก (<math>X_3</math>)</li> <li>4. การตัดสินใจ (<math>X_4</math>)</li> <li>5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (<math>X_5</math>)</li> <li>6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (<math>X_6</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (<math>Y_1</math>)</li> <li>2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (<math>Y_2</math>)</li> <li>3. องค์กรภายในและการประสานงาน (<math>Y_3</math>)</li> <li>4. การประสานงานภายนอก (<math>Y_4</math>)</li> <li>5. ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (<math>Y_5</math>)</li> <li>6. ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (<math>Y_6</math>)</li> <li>7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (<math>Y_7</math>)</li> <li>8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (<math>Y_8</math>)</li> <li>9. ความหลากหลายของสมาชิก (<math>Y_9</math>)</li> </ol>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

: Gary A. Yukl and William L. Gardner, **Leadership in organizations** (Essex: Pearson Education, 2019), 285-292.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่างๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

**การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่ โดยอาศัยความรู้ ทักษะ การคิด ประสพการณ์ รวมถึงเทคนิคต่างๆ มาวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอย่างถี่ถ้วน เพื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้ ซึ่งกระบวนการของการตัดสินใจจะสิ้นสุดลงและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) และ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)

**การทำงานเป็นทีมของครู** หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของครูมากกว่า 2 คนขึ้นไป เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการติดต่อประสานงานกัน การช่วยเหลือ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อความสำเร็จและประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มหรือบุคคลนั้นๆ คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) 3) องค์กรภายในและการประสานงาน (internal organization and coordination) 4) การประสานงานภายนอก (external coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (resources and political support) 6) ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (cooperation and mutual trust) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) และ 9) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)

**สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1** หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลในกำกับดูแลของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวนทั้งสิ้น 107 แห่ง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี โดยการค้นคว้าเอกสารตำรา วารสาร เว็บไซต์ คู่มือต่างๆ และเอกสารประกอบคำบรรยายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำมาประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 โดยนำเสนอสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### การตัดสินใจของผู้บริหาร

#### ความหมายของการตัดสินใจ

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของการตัดสินใจ มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision-making) ไว้อย่างหลากหลายและแตกต่างกันออกไปดังนี้

ดรัคเกอร์ (Drucker) เสนอนิยามการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการพิจารณาและการคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทาง เพื่อนำมาซึ่งเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด<sup>32</sup>

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุและการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาใช้เป็นนโยบาย โดยได้กล่าวถึงกระบวนการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้และขั้นสุดท้ายก็คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติและได้ให้ความคิดเห็นต่อไปว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกับการบริหาร”<sup>33</sup>

คุนซ์ และโอ ดอนเนล (Koontz and O'Donnell) กล่าวว่า การตัดสินใจว่าเป็นการเลือกทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารเห็นว่าเป็นงานที่

<sup>32</sup>Peter F. Drucker, **The effective executive** (London: Pan Book, 1970), 146.

<sup>33</sup>Herbert A. Simon, **The new science of management decision** (New York: Harper & Row, 1960), 1.

ต้องทำเป็นประจำ เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไร และก็ต้องคิดว่าทำอย่างไรในบางครั้ง<sup>34</sup>

บรอส (Bross) ได้เสนอความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากทางเลือกหลากหลายทางที่มีความเป็นไปได้ การตัดสินใจครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นตัดสินใจ จนกระทั่งการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ<sup>35</sup>

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคัดเลือกทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกที่มีเหล่านั้น<sup>36</sup>

เดล มานน์ (Dale Mann) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองสถานการณ์ของทางเลือก โดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้<sup>37</sup>

โบวี (Bovee) ได้ระบุความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็นการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าการตัดสินใจ<sup>38</sup>

พัชสิรี ชมภูคำ กล่าวว่าการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการในการระบุและเลือกทางเลือก ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดตัดสินใจว่าจะเพิ่มการส่งเสริมการตลาดด้วยวิธีการใดสำหรับปีหน้า ทางเลือกที่มี ได้แก่ ทางโทรทัศน์ซึ่งเข้าถึงคนได้กว้างแต่ค่าใช้จ่ายสูง ทางวิทยุ ค่าใช้จ่ายไม่มากนักแต่ครอบคลุมกลุ่มคนไม่มากนักหรือทางนิตยสารที่เจาะกลุ่มเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น การระบุทางเลือกพร้อมประเมินข้อดีข้อเสียแล้วเลือกทางเลือกนั้นๆ คือ กระบวนการตัดสินใจ<sup>39</sup>

<sup>34</sup>Harold Koontz and Cyrill O. Donnel, **Principle of management: An analysis of managerial function**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1968), 152.

<sup>35</sup>Irwin D. Bross, **Design for decision** (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

<sup>36</sup>Chester I. Barnard, **The functions of the executive** (Cambridge: Harvard University Press, 1979), 158.

<sup>37</sup>Dale Mann, **Policy decision-making in education: An introduction to calculation and control** (New York: Teacher College Press, Columbia University, 1975), 20.

<sup>38</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180.

<sup>39</sup>พัชสิรี ชมภูคำ, **องค์กรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 63.

อุบล วุฒิพรโสภณ ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิด และการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา (Problem) หรือโอกาส (Opportunity) กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติการตัดสินใจมักจะมีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหา ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการกำหนดคำตอบ แนวทางปฏิบัติและการกระทำที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา โดยที่เราจะเห็นว่าการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแก้ไขปัญหา และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการตัดสินใจที่เหมาะสม ทั้งในมิติของความถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และทันเวลา<sup>40</sup>

สมคิด บางโม ให้นิยามการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลากหลายทางเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุงยาก สลับซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาในการวินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกส่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น การตัดสินใจนี้บางท่านเรียกว่า การตัดสินใจสิ่งการ<sup>41</sup>

กิติมาพร ชูโชติ ระบุว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือก ที่ได้พิจารณาว่าเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์หรือแก้ปัญหาต่างๆ<sup>42</sup>

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี สรุปลความหมายการตัดสินใจ (Decision making) ว่าเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ทางเลือกจากทางเลือกที่มีอยู่จำนวนมากและเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด<sup>43</sup>

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ให้ความหมายการตัดสินใจ (Decision making) ว่าการตัดสินใจเป็นการเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง เป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ การตัดสินใจ

<sup>40</sup>อุบล วุฒิพรโสภณ, “วิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์กร (Theory and Organization Behaviors)” (เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 401311 ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), 101.

<sup>41</sup>สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2558), 166.

<sup>42</sup>กิติมาพร ชูโชติ, **องค์กรและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1. (ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2562), 104.

<sup>43</sup>ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 148.



ทางการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะกำหนดแผนการต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือก อนุมัติหรือไม่อนุมัติ การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ<sup>44</sup>

วิรัช สงวนวงษ์วาน กล่าวว่า การตัดสินใจ (Decision) คือ การเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไป ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องตัดสินใจเสมอ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม เช่น ตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์กร กลุ่มเป้าหมายสินค้าหรือบริการชนิดใดที่จะนำออกสู่ตลาด ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น อาจตัดสินใจเกี่ยวกับตารางการผลิตรายสัปดาห์หรือรายเดือน การคัดเลือกพนักงานใหม่ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจมิใช่เป็นงานของผู้บริหารเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร อาจต้องตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้วยเหมือนกัน<sup>45</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่ โดยอาศัยความรู้ ทักษะ การคิด ประสพการณ์ รวมถึงเทคนิคต่างๆ มาวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอย่างถี่ถ้วน เพื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้ ซึ่งกระบวนการของการตัดสินใจจะสิ้นสุดลงและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

### หลักการแนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นทักษะการบริหารที่มีความสำคัญ และจำเป็นที่จะทำให้เกิดกับผู้บริหารทุกองค์กร ทุกความสำเร็จของกิจกรรมหรืองานที่ได้ทำล้วนมาจากการรวบรวมข้อมูล หลักฐาน และผ่านกระบวนการการตัดสินใจที่ดีมาแล้วทั้งนั้น ในทางตรงกันข้ามการตัดสินใจของผู้บริหารที่ผิดพลาด ก็อาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรอย่างมากมายมหาศาลได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหาร จึงได้มีผู้ให้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจทั้งในแง่ของกระบวนการ ประเภท รูปแบบ หรือแม้แต่องค์ประกอบของการตัดสินใจไว้อย่างกว้างขวางมาก จึงนำเสนอไว้ดังนี้

<sup>44</sup>เนตรพัฒน์ ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic Leader)*, พิมพ์ครั้งที่ 9. (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กู๊ป, 2560), 33.

<sup>45</sup>วิรัช สงวนวงษ์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร=Management*. (กรุงเทพฯ: ท้อป, 2559),

## ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom (Vroom's Decision Tree Approach to Leadership)

วรูม (Victor Vroom) นำเสนอทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom (Vroom's Decision Tree Approach to Leadership) หรือทฤษฎีต้นไม้แห่งการตัดสินใจของ Vroom รูปแบบแรกถูกนำเสนอโดย Victor Vroom และ Philip Yetton ก่อนทำการปรับปรุงในภายหลังโดย Vroom และ Author Jago และเมื่อไม่นานมานี้ Vroom ยังได้พัฒนาปรับปรุงโมเดลแรกให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ทฤษฎีนี้มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีทางสุ่เป้าหมาย โดยอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำหนด ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำคนเดิมอาจแสดงรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากเดิมได้ อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญต่อมุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเพียงแค่มุมมองเดียวคือการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom เชื่อว่าระดับแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ไม่มีกระบวนการตัดสินใจที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ภายหลังจากที่ผู้นำทำการประเมินลักษณะของปัญหาที่หลากหลายแล้ว ผู้นำจะต้องกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมที่บ่งบอกสัดส่วนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา Vroom ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรเลือกใช้ต้นไม้อแห่งการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งในสองแบบ ซึ่งวิธีการเลือกใช้สามารถทำได้โดยที่ผู้บริหารประเมินสถานการณ์จากปัจจัยที่หลากหลายก่อนเพื่อกำหนดว่าปัจจัยเหล่านั้นอยู่ในระดับ “สูง” หรือ “ต่ำ” ต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยตัวแรกคือ ความสำคัญของการตัดสินใจ ถ้าการตัดสินใจมีความสำคัญมากและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร (เช่น การเลือกทำเลที่ตั้งสำหรับโรงงานผลิตใหม่) ความสำคัญของตัวแปรนี้อยู่ในระดับสูง แต่ถ้าการตัดสินใจเป็นเรื่องหรือสิ่งที่ทำปกติ เป็นกิจวัตรประจำวัน และผลลัพธ์ไม่ได้มีความสำคัญมากเท่าใดนัก ความสำคัญของตัวแปรนี้จะจัดอยู่ในระดับต่ำ การประเมินเช่นนี้เป็นแนวทางให้ผู้นำเข้าใจเกณฑ์ของการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่เหมาะสมได้ โดยโมเดลต้นไม้อแห่งการตัดสินใจแบบแรกถูกใช้เมื่อผู้นำให้ความสนใจต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ด้านเวลาเป็นหลัก ในขณะที่โมเดลต้นไม้อแห่งการตัดสินใจแบบที่สองถูกใช้เมื่อเวลาที่มีความสำคัญน้อย และผู้นำสนใจที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงและพัฒนาทักษะการตัดสินใจของตนเอง ตารางที่ 1 และตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างของโมเดลการตัดสินใจบนเกณฑ์ของเวลาและการพัฒนา โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการร่วมกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ที่กำหนด และยังแสดงให้เห็นว่ารูปแบบใดที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด โดยปัจจัยทั้ง 7 ประกอบ<sup>46</sup>ด้วย

- ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision significance) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “การตัดสินใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการหรือองค์การอยู่ในระดับใด”
- ความสำคัญของความมุ่งมั่น (Importance of commitment) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “มีความสำคัญหรือไม่ที่พนักงานจะเข้าร่วมในการตัดสินใจ”
- ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (Leader expertise) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “ผู้นำมีความรู้หรือความเชี่ยวชาญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือไม่”
- แนวโน้มของความผูกพัน (Likelihood of commitment) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “พนักงานมีแนวโน้มที่จะเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและยอมรับการตัดสินใจหรือไม่”
- การสนับสนุนของกลุ่ม (Team support) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “พนักงานแบ่งปันและสนับสนุนเป้าหมายเดียวกันอยู่ หรือมีประเด็นส่วนตัวอื่น”
- ความเชี่ยวชาญของพนักงาน (Employee expertise) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “พนักงานมีความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่หรือไม่”
- ความสามารถของทีม (Team competence) เป็นการตั้งคำถามที่ว่า “พนักงานมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือเผชิญกับความขัดแย้งหรือไม่”

---

<sup>46</sup>Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, **Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace**, (New York: McGraw-Hill, 2009), n. pag.



ตารางที่ 3 ต้นไม้การตัดสินใจบนแกนพีของเวลา (ต่อ)

ความสำคัญของการตัดสินใจ	ความสำคัญของคุณ	ความสำคัญของผู้อื่น	แนวโน้มของความมุ่งมั่น	การสนับสนุนของกลุ่ม	ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม	ความสามารถของทีม	
ต่ำ	ต่ำ	สูง	.....	.....	.....	.....	การตัดสินใจ
		ต่ำ	.....	สูง	.....	สูง	การอำนวยความสะดวก
ต่ำ	สูง	.....	.....	.....	.....	.....	การตัดสินใจ
		.....	.....	.....	.....	.....	การอำนวยความสะดวก
ต่ำ	สูง	.....	.....	.....	.....	.....	การอำนวยความสะดวก
		.....	.....	.....	.....	.....	การอำนวยความสะดวก

ที่มา : Vroom & Yetton (1973)

การนำโมเดลนี้ไปปรับใช้สามารถทำได้โดยที่ผู้นำเริ่มต้นจากบริเวณด้านซ้ายมือของแผนภูมิ และประเมินปัจจัยแรกโดยระบุระดับของแต่ละปัจจัยว่าอยู่ในระดับ “สูง” หรือ “ต่ำ” (ช่องที่มีเครื่องหมายขีด หมายถึงปัจจัยนั้นสามารถข้ามได้) กระบวนการนี้ดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ จนถึงจุดสุดท้าย ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้นำระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ รูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลายสะท้อนให้เห็นจากช่องสุดท้ายของโมเดลที่นำเสนอระดับการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้นำควรปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่กำหนด รูปแบบทั้ง 5 ประการ มีดังนี้

- การตัดสินใจ (Decide) ผู้นำตัดสินใจโดยลำพังและประกาศการตัดสินใจนั้นหรือโน้มน้าวการตัดสินใจของตนต่อสมาชิกในกลุ่ม
- การมอบหมายงาน (Delegate) ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- การรับคำปรึกษารายบุคคล (Consult Individually) ผู้นำเสนอปัญหาต่อสมาชิกกลุ่มแต่ละคน และเปิดรับข้อเสนอแนะของสมาชิกและทำการตัดสินใจ
- การรับคำปรึกษาเป็นกลุ่ม (Consult to Group) ผู้นำเสนอปัญหาต่อสมาชิกกลุ่มในที่ประชุม เปิดรับข้อเสนอแนะและทำการตัดสินใจ
- การอำนวยความสะดวก (Facilitate) ผู้นำเสนอปัญหาต่อกลุ่มในที่ประชุม นิยามปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหา และอำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มได้อภิปรายร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ



ตารางที่ 4 ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของการพัฒนา

	ความสำคัญของการตัดสินใจ	ความสำคัญของคุณ	ความเชี่ยวชาญของผู้	แนวโน้มของความมุ่งมั่น	การสนับสนุนของกลุ่ม	ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม	ความสามารถของทีม	
เหนือคุณประโยชน์	สูง	สูง	.....	สูง	สูง	สูง	สูง	การตัดสินใจ
			.....	สูง	สูง	สูง	สูง	การอ่านรายการ
			.....	สูง	สูง	สูง	สูง	การรับคำปรึกษา
			.....	สูง	สูง	สูง	สูง	แบบกลุ่ม
			.....	สูง	สูง	สูง	สูง	การมอบหมายงาน
			.....	สูง	สูง	สูง	สูง	การอ่านรายการ
								การรับคำปรึกษา
								แบบกลุ่ม

ตารางที่ 4 ต้นไม้การตัดสินใจบนเกณฑ์ของการพัฒนา (ต่อ)

ความสำคัญของการตัดสินใจ	ความสำคัญของความมุ่งมั่น	ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร	แนวโน้มของความมุ่งมั่น	การสนับสนุนของกลุ่ม	ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม	ความสามารถของทีม	
	ต่ำ	.....	.....	สูง	สูง	สูง	การมอบหมายงาน
				ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	การอำนวยความสะดวก
			สูง	.....	.....	.....	การรับคำปรึกษา
				ต่ำ	.....	.....	แบบกลุ่ม
ต่ำ	สูง	.....	ต่ำ	.....	.....	.....	การตัดสินใจ
	ต่ำ	.....	.....	.....	.....	.....	การมอบหมายงาน
			.....	.....	.....	.....	การอำนวยความสะดวก
			.....	.....	.....	.....	การตัดสินใจ

ที่มา : Vroom & Yetton (1973)



รูปแบบการตัดสินใจทั้ง 5 ประการอาจถูกอธิบายในลักษณะของรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ รูปแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำตัดสินใจโดยลำพัง ผู้นำไม่ถามความเห็นหรือข้อเสนอแนะจากสมาชิกในทีม รูปแบบการให้คำปรึกษา (Consultative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำเสนอปัญหาต่อสมาชิกรายบุคคลหรือกลุ่ม และถามความเห็นและข้อเสนอแนะก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง รูปแบบการอำนวยความสะดวก (Facilitative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำเสนอปัญหาต่อกลุ่มของสมาชิกในทีมและค้นหาข้อสรุปของส่วนรวมเพื่อการแก้ปัญหา และรูปแบบการมอบหมาย (Delegative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำให้สมาชิกได้มีส่วนรับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายใต้กรอบหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากแนวคิดใหม่ล่าสุดของ Vroom เพิ่งมีการนำเสนอได้ไม่นานนัก ทำให้ยังไม่ได้มีการทดสอบอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ตามโมเดลเก่ากับโมเดลที่ได้มีการปรับปรุงสร้างความสนใจและได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่ผ่านมาเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น มีการสนับสนุนแนวคิดที่ว่าบุคคลที่ตัดสินใจสอดคล้องกับการพยากรณ์ของโมเดลนี้มีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ตัดสินใจไม่สอดคล้องกับการพยากรณ์ด้วยเหตุนี้โมเดลนี้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้นำที่สามารถนำไปปรับใช้ด้วยความมั่นใจเพื่อกำหนดสัดส่วนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้<sup>47</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของลินบลอม (Lindblom)

ลินบลอม (Lindblom) ได้เสนอทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิมมากยิ่งขึ้นเท่าใด การคาดคะเนที่จะตามมา ก็ยิ่งยากขึ้นเท่านั้น ลินบลอม (Lindblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพื่อเลือกทางเลือกใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาชี้ให้เห็นว่าสภาพจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1) ประการแรกใน การตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช้การก้าวกระโดด

2) ประการที่ 2 ตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างถี่ถ้วน

3) การตัดสินใจในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่างๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น

<sup>47</sup>ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 110-115.

4) ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจเพียงแค่ทางเลือกออกมา

5) ประการสุดท้าย ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมมีโอกาสแข่งขันกัน เพื่อใช้อิทธิพลของตัวเองหรือกลุ่มตัวเองเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอม จึงเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจในลักษณะนี้

สำหรับทฤษฎีนี้พอจะสรุปได้ดังนี้คือ

1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ หรือภารกิจต่างๆ จะกระทำไปพร้อมๆ กันหรือควบคู่กันไป

2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวนั้นจะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเล็กน้อยเท่านั้น (marginally)

3) ในแต่ละทางเลือกก็จะวิเคราะห์ผลกระทบ โดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญเท่านั้น

4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะๆ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย (ends) กับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (means) ได้มากมายหลายทาง เป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น

5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคต<sup>48</sup>

#### ทฤษฎีการตัดสินใจของไซมอน (Simon)

ไซมอน (Simon) เสนอทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามนุษย์ต่างมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไซมอน (Simon) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ

2) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับทางเลือกที่พอเป็นไปได้

3) ผู้ตัดสินใจ มีความสามารถหรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ผลที่เกิดต่อเนื่องของแต่ละทางเลือกที่มีอยู่ จากสมมติฐาน ทั้ง 3 ดังกล่าว ไซมอน (Simon) จึงเสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลัก "ยึดความมีเหตุผลในขอบเขตจำกัด" (bounded rationality) ซึ่งใช้กับการตัดสินใจในชีวิตประจำวันหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจาก

<sup>48</sup>Charles E. Lindblom, *Public Administration: Concepts and Cases* (Boston: Houghton Mifflin, 1980), 69-70.

มนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม (values) เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาที่ทำการแก้ปัญหาเป็นเรื่อยๆ ไปยิ่งกว่านั้นเขาจะนำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นบางส่วนเท่านั้น<sup>49</sup>

ไซมอน (Simon) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจนั้นแบ่งออกได้ 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การนิยามปัญหา (Intelligence Activity) กิจกรรมด้านสำรวจปัญหา การสืบค้น ค้นหาข่าวสารในสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนาวิเคราะห์และแนวทางต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติได้และ 3) การคัดทางเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมหลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมดและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้<sup>50</sup>

Herbert A. Simon ได้ระบุว่าบุคคลมีข้อจำกัดบางอย่างที่ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจโดยใช้เหตุผลได้ทั้งหมด ซึ่งข้อจำกัดที่นี้เกี่ยวข้องกับการประมวลผลและความพยายามในการเรียกข้อมูลที่มืออยู่เดิมมาใช้เพื่อการตัดสินใจ เรียกว่า “ข้อจำกัดของควมมีเหตุผล” หรือ “หลักควมมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัด”(Bounded rationality) หมายถึง ข้อจำกัดด้านความสามารถทางสติปัญญาของบุคคล ร่วมกับปัจจัยภายนอกที่กีดกันไม่ให้บุคคลนั้นตัดสินใจโดยใช้ควมมีเหตุผลได้ทั้งหมด เพราะในโลกแห่งความเป็นจริง ผู้นำองค์กรไม่ได้มีเวลาหรือทรัพยากรมากพอที่จะใช้ในการตัดสินใจในระดับที่เรียกว่าดีที่สุดได้ ในทางกลับกันผู้นำมักเลือกแนวทางที่สามารถตอบสนองต่อผลประโยชน์ขององค์กรในระดับที่ยอมรับได้แทน ถ้าผู้นำรู้สึกว่าการเลือกที่เลือกนั้นตอบโจทย์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด แต่อย่างน้อยทางเลือกนั้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพราะผู้นำทราบดีว่าการได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้เวลาอย่างมาก ดังนั้นผู้นำอาจใช้ข้อมูลที่มีเพียงบางส่วนมาใช้สำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการในการตัดสินใจของผู้นำที่ทำให้เกิด “ข้อจำกัดของควมมีเหตุผล” ประกอบด้วย

1) การรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ผู้นำที่ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้เพียงแค่เทคนิคการคิดวิเคราะห์หรือวิธีการที่เป็นแบบแผนในการตัดสินใจเท่านั้น แต่ผู้นำยังใช้กลางสังหรณ์และสัญชาตญาณของตนในการตัดสินใจอีกด้วย การรู้โดยสัญชาตญาณของผู้นำองค์กรเป็นวิธีการที่นำไปสู่ข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจโดยไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล เนื่องจากการรู้โดยสัญชาตญาณส่วนมากตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์และความรู้สึกของผู้นำเป็นหลัก ประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ภายในตัวของผู้บริหารที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและ

<sup>49</sup>Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** (New York: Free Press, 1975), 56-57.

<sup>50</sup>Herbert A. Simon, **The new science of management decision** (New York: Harper & Row, 1970), 112.

ซับซ้อนให้กับองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่มากเท่าที่ควรหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงการรู้โดยสัญชาตญาณของผู้นำองค์กร เช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่อยู่ในสภาวะชะลอตัวเนื่องจากทางสถาบันการเงินที่ระมัดระวังในการปล่อยกู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องของยอดที่อยู่อาศัยค้างสต็อก คือสร้างเสร็จแล้วแต่ยังโอนหรือขายไม่ได้ รวมถึงการต้องการเทียมของผู้บริโภคที่ซื้อที่อยู่อาศัยไว้เพื่อการเก็งกำไรหรือปล่อยเช่า แต่ไม่สามารถขายหรือปล่อยเช่าได้ ในมุมที่ขัดแย้งอีกมุมหนึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างอสังหาริมทรัพย์เป็นจำนวนมากหลายแห่งที่เปิดขายและมีลูกค้าไปรอคิวจองเป็นจำนวนมากและขายหมดภายในเวลาอันรวดเร็ว ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหาคำอธิบายได้ยาก แต่นักธุรกิจหรือผู้นำองค์กรที่ผ่านประสบการณ์วิกฤตต้มยำกุ้ง เมื่อปี 2540 อาจรับรู้โดยสัญชาตญาณได้ว่าสถานการณ์แบบนี้ต้องระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิม หรืออีกหนึ่งตัวอย่างของคุณโชคบุลกุล ผู้บริหารกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยที่ได้รับปริญญาการบริหารอย่างชัดเจนว่า “ผู้บริหารต้องมีไหวพริบและสัญชาตญาณที่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ถูกต้องกว่าผู้อื่นหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด พร้อมทั้งยังต้องมีไหวพริบในการมองเห็นโอกาส และสามารถวิเคราะห์จากเหตุไม่ใช้จากผล พร้อมมีความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณของการตัดสินใจของตน เพราะฉะนั้นคนที่จะฝ่าอุปสรรคไปได้นั้นจะต้องรู้ว่าทำอะไร ไม่ใช่แค่เพียงว่าจะทำอะไร” สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างชัดเจน

## 2) บุคลิกภาพและความฉลาดทางสติปัญญา (Personality and cognitive intelligence)

บุคลิกภาพและความฉลาดทางสติปัญญาของผู้นำส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจเพื่อหาทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคลิกภาพที่ส่งผลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ อาทิ ความกล้าเสี่ยง ถ้าผู้นำที่มีความอนุรักษ์นิยมสูงมีแนวโน้มที่จะระมัดระวังในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบชอบความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism) ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจ เนื่องจากผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบนี้พยายามหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดและสมบูรณ์แบบมากที่สุด ทำให้ในบางครั้งไม่สามารถตัดสินใจได้หรือลังเลที่จะตัดสินใจ เนื่องจากมองว่าข้อมูลหรือตัวเลือกที่มีอยู่ยังดีไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ นักวิชาการยังระบุว่าผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีการศึกษาที่ดีมีแนวโน้มที่จะระบุถึงปัญหาและตัดสินใจได้ดีกว่าผู้นำที่มีสติปัญญาหรือการศึกษาไม่สูงมากนัก ในความเป็นจริงถึงแม้ว่าจะพบหลักฐานหรือข้อยืนยันความเชื่อนี้หลายๆ กรณี แต่ความเป็นจริง ผู้นำที่มีสติปัญญาสูงบางคนอาจยึดติดกับการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางเลือกมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ส่งผลให้ไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาว่าสติปัญญาของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจ การที่ผู้นำจะสามารถใช้ความฉลาดทางสติปัญญาของตนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุดต้องได้รับ

การพักผ่อนอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barnes และ Hollenbeck (2009) ที่พบว่า ผู้นำที่ทำงานดึกคืนและไม่ได้รับการพักผ่อนที่มากเพียงพอมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไม่ดีในการแก้ปัญหา และตัดสินใจไม่ถูกต้อง ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ

3) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจัดการความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและเข้าใจถึงความรู้สึกที่จะนำไป สื่อสารและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลเป็นอย่างมากต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่สามารถควบคุมความโกรธของตนได้มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจที่นำไปสู่ความคับแค้น ความเป็นปรปักษ์ และความอาฆาตของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ คู่แข่งทางธุรกิจได้ เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นทักษะสำคัญต่อความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้นถ้าผู้นำไม่สามารถทำความเข้าใจผู้อื่นได้อย่างเพียงพอ ผู้นำก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจผิดพลาด งานวิจัยของ Yip และ Ct ยืนยันความเชื่อนี้ หลังจากที่ทำการทดลอง แล้วพบว่าความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองช่วยให้บุคคลนั้นๆ ตัดสินใจได้ดีขึ้น นอกจากนี้ อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจแล้ว ผู้นำอาจได้รับอิทธิพลจากความทรงจำ ต่อเหตุการณ์หรือการกระทำในอดีตที่เชื่อมโยงกับอารมณ์ของผู้นำ ที่เรียกว่า “Emotional Tagging” โดยเมื่อผู้นำต้องตัดสินใจ สมอของผู้นำจะเรียกความทรงจำของสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ คล้ายคลึงกับเหตุการณ์ปัจจุบันและประเมินอารมณ์หรือความรู้สึกที่ยึดติดกับสถานการณ์ นั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้นำผิดพลาดได้ โดยทั่วไปการยึดหลักทางอารมณ์ของผู้นำมีด้วยกัน 4 ประเภท ประกอบด้วย ประสบการณ์ทางอารมณ์ที่เข้มข้นของผู้นำ การตัดสินใจที่ได้ดำเนินการมาก่อนหน้านี้ ของผู้นำ ความสนใจส่วนตัวของผู้นำ และการผูกติดของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีความทรงจำในวัย เยาว์จากการที่พ่อแม่ของตนถูกเลิกจ้าง อันเนื่องมาจากการที่บริษัทนำเอาเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้แทนแรงงาน มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธหรือต่อต้านการนำเอาปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือหุ่นยนต์ เข้ามาใช้ในองค์กร เนื่องจากเชื่อมโยงความรู้สึกของตนเองกับอดีตว่าการนำเอาสิ่งเหล่านี้มาใช้จะทำให้พนักงานหลายคนต้องตกงาน ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถทางการ แข่งขันขององค์กรได้ในอนาคต จะเห็นได้ว่าการยึดติดทางอารมณ์ส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจผิดพลาดได้ โดยสรุป อารมณ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามอารมณ์เปรียบเสมือนดาบสองคมที่สามารถทำให้ผู้นำตัดสินใจที่ดีเยี่ยมหรือผิดพลาดได้ขึ้นอยู่กับการผูกติดทางอารมณ์ของผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญอีกประการต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ

4) คุณภาพและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล (Quality and accessibility of information ) ผู้นำจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับเพื่อการตัดสินใจ โดยทั่วไปองค์กรสามารถได้มาซึ่งข้อมูลจาก 2 ทาง ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยอาจมีการตั้งศูนย์รวบรวม

ข้อมูล เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ พร้อมทั้งทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นก่อนส่งต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้อำนวยการเพื่อทำการชั่งน้ำหนักและตัดสินใจในตอนท้าย หรือการซื้อข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่บริการการรวบรวมข้อมูลให้กับองค์กรและขายข้อมูลเหล่านั้นให้ในราคาที่ตกลงกัน องค์กรที่มีงบประมาณเพียงพออาจใช้ทั้งสองแนวทางในการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีงบประมาณจำกัดอาจไม่สามารถได้รับข้อมูลที่ตีพิมพ์พอพอซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ นอกจากนี้ผู้นำบางคนอาจมีลักษณะนิสัยของการยึดติดข้อมูลแรกที่ได้รับและปฏิเสธข้อมูลอื่นๆ ที่ได้มาในภายหลังที่เรียกว่า "Achoring" ซึ่งถ้าข้อมูลแรก que ผู้นำได้รับมาเป็นข้อมูลที่ไม่น่าสนใจหรือไม่ถูกต้อง อาจส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจผิดพลาดและสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ ตัวอย่างเช่น การเข้าซื้อกิจการบริษัทโนเกียของบริษัทไมโครซอฟท์ เป็นหนึ่งในการตัดสินใจที่ผิดพลาดทางธุรกิจที่สำคัญ เนื่องจากข้อมูลในอดีตชี้ให้เห็นว่าบริษัทด้านเทคโนโลยีในซิลิคอนวัลเลย์ที่สามารถทำกำไรจากฮาร์ดแวร์ได้นั้นมีเพียงแค่บริษัทแอปเปิลเท่านั้น และเมื่อส่วนแบ่งทางการตลาดของโนเกียถูกไอโฟนและซัมซุงบีบจนลดลงต่อเนื่อง การประสบความสำเร็จในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ของไมโครซอฟท์จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ประกอบกับทางบริษัทโนเกียก็ยึดมั่นในระบบปฏิบัติการ "Symbian" ของตนมากจนไม่เปิดรับข้อมูลอื่นๆ ที่จะนำมาพัฒนาระบบของตนให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

5) การพิจารณาประเด็นทางการเมือง (Political consideration) ในโลกแห่งความเป็นจริง การตัดสินใจของผู้อำนวยการตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาประเด็นทางการเมือง อาทิ ความนิยมเอียงหรือชื่นชอบบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ความเป็นพรรคพวก หรือแม้แต่ความต้องการของผู้นำที่จะทำให้ตนเองได้รับความชื่นชมจากผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในประเทศไทย ที่ผู้นำบริษัทตัดสินใจให้เงินสนับสนุนพรรคการเมืองบางพรรคที่มีโอกาสจัดตั้งรัฐบาล เพราะมองเห็นโอกาสหรือผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ในขณะที่บางบริษัทอาจยินดีที่จะจ่ายให้ทุกพรรคเพื่อรักษาสถานะผลประโยชน์ของตนเองไว้ในระยะยาว ไม่ว่าจะพรรคการเมืองใดจะได้เป็นรัฐบาลก็ตาม หรือในองค์กรธุรกิจบางแห่งการเลือกส่งสินค้ากับบริษัทคู่แข่งที่ทำธุรกิจมาด้วยกันอย่างยาวนาน เพียงเพราะมองเห็นถึงประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้รับต่อไปในอนาคต ถึงแม้ว่าสินค้าของบริษัทนั้นอาจสู้บริษัทรายอื่นไม่ได้ก็ตาม เช่น การให้เครดิตในการชำระค่าสินค้าที่นานกว่าบริษัทคู่แข่ง การให้การสนับสนุนทั้งของรางวัลและเงินสดในช่วงเทศกาลสำคัญหรืองานประจำปีของบริษัท เป็นต้น

6) ระดับของความแน่นอน (Degree of certainty) ในส่วนของแนวคิดพื้นฐานของการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่สถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญหน้ามีระดับของความแน่นอนสูง ผู้นำจะมีความมั่นใจในการตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น เพราะเปรียบเสมือนผู้นำอยู่ในพื้นที่ที่สว่างที่สามารถมองเห็นทุกอย่างกระจ่างชัด ทำให้โอกาสในการตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยหรือไม่ผิดพลาดเลย ในทางกลับกันถ้าผู้นำอยู่ในสถานการณ์ที่มีระดับความไม่แน่นอนสูงหรือมีความเสี่ยง โอกาสที่ผู้นำจะ

ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือแม่นยำก็เป็นไปได้ยาก ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่วิดิจิทัล เป็นคำอธิบายที่ชัดเจนต่อระดับความแน่นอนในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ประกอบการที่เข้าประมูลที่วิดิจิทัลต่างเชื่อมั่นว่าธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการขยายตัวและการแข่งขันในธุรกิจสื่อโทรทัศน์ที่นำไปสู่การสร้างรายได้จำนวนมาก แต่หลังจากที่ได้ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2557 บริษัทที่ลงทุนในการทำธุรกิจที่วิดิจิทัลส่วนใหญ่ประสบกับสถานะขาดทุน เนื่องจากไม่คาดคิดว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคจะรวดเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ ที่ผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมารับชมรายการต่างๆ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เงินค่าโฆษณาไม่ขยายตัวตามที่คาดการณ์ไว้ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นนี้แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีมากกว่าที่ผู้ประกอบการทั้งหลายได้คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้บริษัทต่างๆ ขาดทุนเป็นจำนวนเงินมหาศาล

7) วิกฤตการณ์และความขัดแย้ง (Crisis and conflict) ผู้นำที่มีประสบการณ์ไม่มากนักในการตัดสินใจในสภาวะวิกฤต อาจเกิดความตื่นตระหนกและตกใจจนทำให้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับอารมณ์มากกว่าการใช้เหตุผล เนื่องจากผู้นำได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างฉับพลัน ทำให้ผู้นำอาจมองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นไม่รอบคอบเพียงพอและใช้ดุลพินิจที่ไม่ดีพอซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด อย่างไรก็ตามมีผู้นำบางกลุ่มที่มองว่าวิกฤตการณ์และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถที่กระตุ้นให้ผู้นำตัดสินใจแก้ ปัญหาในระดับที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังที่ Vinod Khosla หนึ่งในผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัท Sun Microsystems เคยกล่าวไว้ว่า "ยิ่งปัญหาใหญ่เท่าไร โอกาสยิ่งมากขึ้นเท่านั้น" (Any big problem is a big opportunity) วิธีการที่ช่วยให้ผู้นำรับมือกับปัญหาและสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้วิกฤตการณ์และความขัดแย้ง คือการคาดการณ์ความเป็นไปได้ของวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดแนวทางหรือแผนในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อผู้นำเผชิญกับสถานการณ์จริงจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของตนเองมากยิ่งขึ้นและเพิ่มความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจได้มากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามอาจเป็นเรื่องยากสำหรับผู้นำในการคาดการณ์อนาคตข้างหน้า แต่การทำเช่นนี้ก็ช่วยฝึกสมองของผู้นำในการจินตนาการถึงความเป็นไปได้ที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น เช่น ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ผู้บริโภคไม่สบายจากการรับประทานอาหารสำเร็จรูปของบริษัทเข้าไป และเรื่องราวถูกเผยแพร่ไปยังสื่อต่างๆ ผู้นำจะดำเนินการอย่างไร

8) ค่านิยมของผู้นำที่มีต่อการตัดสินใจ (Value of decision maker) การตัดสินใจของผู้นำในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นขึ้นอยู่กับค่านิยมที่ผู้นำมีต่อประเด็นนั้น เช่น ผู้นำบางคนมองเรื่องของผลประโยชน์หรือสวัสดิการของพนักงานสำคัญน้อยกว่าการที่พนักงานได้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างหนัก โดยผู้นำบางคนอาจกล่าวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่า "อย่าถามว่า องค์กรให้อะไรกับพวกคุณ แต่จงถามว่าพวกคุณให้อะไรกับองค์กร" ซึ่งคำกล่าวในลักษณะนี้ อาจไม่ถูกต้องเท่าไรนักในโลกยุคปัจจุบันที่หลายองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในหรือพนักงานของตนเองก่อน

เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานได้รับการปฏิบัติเป็นอย่างดี พวกเขาก็จะแสดงความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและนำเสนอสิ่งที่ดีให้แก่ลูกค้าในที่สุด นอกจากการที่ผู้นำบางคนมีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมหรือไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (ในความเป็นจริงบุคคลในลักษณะนี้ไม่ควรถูกมองในฐานะผู้นำ) แสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่าต่อสิ่งที่องค์กรเคยทำได้ดีและประสบความสำเร็จในอดีต ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรของตน ตัวอย่างเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง General Electric (GE) ภายใต้ของผู้นำองค์กรที่ชื่อ Jeff Immelt ตื่นตัวและมองเห็นว่าบริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจในลักษณะเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องเน้นในเรื่องของการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้บริษัทได้ดำเนินการก่อตั้งส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ ถึงแม้จะไม่ประสบความสำเร็จในตอนต้น แต่มันก็นำไปสู่การตัดสินใจในการก่อตั้งบริษัทย่อยที่ชื่อว่า GE Venture ที่เน้นการลงทุนในบริษัท Start up ด้านซอฟต์แวร์ เป็นหลัก

9) การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) ผู้นำที่ตัดสินใจไม่ได้ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพ อาจเป็นเพราะชอบผัดวันประกันพรุ่ง เนื่องจากการผัดวันประกันพรุ่งส่งผลให้ไม่มีการตัดสินใจและไม่มีการลงมือดำเนินการใดๆ ต่อปัญหาและโอกาสที่องค์กรเผชิญอยู่ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องพยายามขจัดนิสัยการผัดวันประกันพรุ่งและต้องทำการตัดสินใจเพื่อมิให้เกิดความเสียหาย อย่างไรก็ตามถึงแม้การผัดวันประกันพรุ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แต่ในบางครั้งการตัดสินใจที่รวดเร็วโดยไม่พิจารณาให้รอบคอบหรือถี่ถ้วนก็ไม่ได้เป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเสมอไป ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสมดุลระหว่างการตัดสินใจที่รวดเร็วกับการใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจออกไปที่ไม่ใช่การผัดวันประกันพรุ่ง แต่เป็นการตัดสินใจที่เลื่อนเวลาในการตัดสินใจออกไปเพราะมองเห็นโอกาสหรือปัญหาเกิดขึ้นถ้ารีบเร่งในการตัดสินใจ ซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถดำเนินการในลักษณะนี้ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์และการฝึกฝนเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

10) รูปแบบการตัดสินใจ (Decision-making styles) ปัจจัยทั้งหลายที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการตัดสินใจนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่เชื่อในสัญชาตญาณของตนเองเป็นอย่างมากมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยไม่สนใจเรื่องของการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ในขณะที่ผู้นำที่ชอบผัดวันประกันพรุ่งชอบที่จะรวบรวมข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ รวมถึงการขอคำปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากก่อนที่จะตัดสินใจ Brousseau และคณะจากสถาบัน Decision Dynamics ได้ทำการศึกษารูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารจำนวน 120,000 คน โดยสรุปว่า รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อมูลถูกใช้อย่างไร และทางเลือกถูกพัฒนาอย่างไร ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่แตกต่างกันได้ทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจแบบกล้าตัดสินใจ



(Decisive decision-making style) ผู้นำที่ยึดรูปแบบนี้ให้คุณค่าแก่เรื่องของการลงมือปฏิบัติ ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และความสม่ำเสมอ รูปแบบการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น (Flexible decision-making style) ผู้นำที่ยึดรูปแบบการตัดสินใจนี้ให้ความสนใจในเรื่องของความรวดเร็ว เช่นเดียวกับรูปแบบแรก แต่เน้นเรื่องของความสามารถในการปรับตัว โดยผู้นำจะรวบรวมข้อมูลให้ได้เพียงพอเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้อย่างทันทีเมื่อมีความจำเป็น รูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับชั้น (Hierarchical decision-making style) ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวนมากและมุ่งหาคำตอบจากบุคคลอื่นเพื่อการตัดสินใจ และรูปแบบการตัดสินใจแบบบูรณาการ (Integrative decision-making style) ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้ไม่ได้ยึดติดทางออกของการแก้ปัญหาหรือแนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุดเพียงแค่วางแนวทางเดียว โดยผู้นำพยายามหาข้อมูลจากหลากหลายแหล่งและกำหนดแนวทางเพื่อการตัดสินใจที่หลากหลายรูปแบบ การตัดสินใจทั้งหมดส่งผลต่อคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ การรับรู้และประสบการณ์ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจ เนื่องจากไม่มีรูปแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้นำจึงต้องระมัดระวังในการเลือกรูปแบบการตัดสินใจของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจัยทั้ง 10 ประการนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจที่กำหนดคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้อย่างชัดเจน และพยายามจัดการปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดของตน และพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นสามารถส่งผลกระทบต่อขั้นตอนใดของกระบวนการของการตัดสินใจที่เน้นการใช้เหตุผลได้บ้าง<sup>51</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของโรวีและแมสัน (Rowe and Mason)

การกำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโน้มเอียงทางคุณค่าและค่านิยมของบุคคลสู่การสร้างรูปแบบการตัดสินใจใน 4 ลักษณะที่เรียกว่า "รูปแบบความซับซ้อนในการทำความเข้าใจ" (Cognitive complexity model) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Rowe และ Mason ซึ่งโมเดลนี้พยายามกำหนดลักษณะและวิธีการที่บุคคลหรือผู้นำใช้ในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ ความซับซ้อนทางความคิด (Cognitive complexity) และความอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance for ambiguity) ทำให้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1) รูปแบบสั่งการ (Directive style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจนต่ำและความซับซ้อนทางความคิดต่ำ จุดมุ่งเน้นของผู้นำให้น้ำหนักกับเรื่องของการปฏิบัติงานเป็น

<sup>51</sup>ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 158-164.

สำคัญ ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจในลักษณะนี้เป็นคนที่มีความเข้มงวด เด็ดขาด ไม่สนใจความรู้สึกของบุคคลอื่น และมีความปรารถนาในอำนาจและการควบคุมบุคคลอื่น ผู้นำที่มีการตัดสินใจแบบนี้ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่อยู่ในระดับยอมรับได้ดีเพียงพอ เนื่องจากมีข้อมูลที่จำกัดและทางเลือกไม่มากนัก

2) รูปแบบวิเคราะห์ (Analytic style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจนสูง จุดมุ่งเน้นของผู้นำอยู่ที่เรื่องของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้เป็นบุคคลที่มีสติปัญญาสูง มีความต้องการในการควบคุมบุคคลอื่นและต้องการได้มาซึ่งอำนาจหรือตำแหน่งและเป็นคนหัวรั้น ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้พยายามที่จะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้นและตรวจสอบจากหลากหลายทางเลือกก่อนตัดสินใจ ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีความสามารถในการรับมือกับความซับซ้อนและสถานการณ์ใหม่ได้ โดยวิเคราะห์และเปิดเผยข้อมูลเพื่อนำไปสู่การบรรลุทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และสามารถที่จะคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ด้วย

3) รูปแบบความคิดรวบยอด (Conceptual style) ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่ชัดเจนสูงและความซับซ้อนทางสติปัญญาสูง จุดมุ่งเน้นของผู้นำให้ความสำคัญเกี่ยวกับคนและสังคมของตน ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อค้นหาคำตอบของปัญหา ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจแบบนี้มีความสามารถในการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนได้ นอกจากนี้สัญชาตญาณยังช่วยแนะแนวทางให้ผู้นำค้นหาข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลจากหลากหลายทางเลือก ผู้นำที่มีรูปแบบการตัดสินใจในลักษณะนี้เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นสำคัญ โดยพยายามสร้างสัมพันธ์ภาพที่จริงจังและซื่อสัตย์ต่อกัน ผู้นำลักษณะนี้ไม่ได้มุ่งในการได้มาซึ่งอำนาจหรือการควบคุมเหนือบุคคลอื่น ในทางตรงข้ามกันผู้นำอยากแบ่งปันหรือมอบอำนาจให้แก่สมาชิกในทีมหรือองค์กรมากกว่า นอกจากนี้ผู้นำลักษณะนี้จะนึกถึงบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่นและมีแนวโน้มที่จะเป็นคนที่มียุติธรรมสูง และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณค่าและจริยธรรมเป็นอย่างมาก

4) รูปแบบพฤติกรรม (Behavioral style) รูปแบบนี้ถูกกำหนดลักษณะจากความอดทนต่อความไม่แน่นอนต่ำและความซับซ้อนทางสติปัญญาต่ำ จุดมุ่งเน้นของการตัดสินใจแบบนี้อยู่ที่บุคลากรและสังคมหรือองค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำที่ใช้รูปแบบนี้เป็นบุคคลที่ให้การสนับสนุนสมาชิกในองค์กรและมีความเป็นมิตรกับทุกคน ผู้นำมีการเปิดรับการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในทีมและองค์กร และให้ความสนใจต่อบุคคลอื่นๆ เปิดรับต่อข้อเสนอแนะและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผู้นำที่ใช้รูปแบบนี้ต้องการให้คนรายล้อมและพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการตัดสินใจ

นอกเหนือจากรูปแบบการตัดสินใจ 4 แบบที่พัฒนาโดย Rowe และ Mason ที่อาจมีข้อจำกัดในการอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในโลกยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่ต่อยอดจากงานของ Rowe และคณะที่สามารถจำแนกให้เห็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำได้เป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ (Unilateral or directive decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องดำเนินการอย่างไรบ้างภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ การเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจลักษณะนี้เป็นเพราะผู้นำมองเห็นว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์ฉุกเฉินและมีความเร่งด่วนภายใต้แรงกดดันด้านเวลาที่จะต้องแก้ปัญหาให้เสร็จลุ่่วงในเวลาอันรวดเร็ว หรือในกรณีที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ต้องรับผิดชอบสถานการณ์ดังกล่าวโดยตรง หรือเป็นบุคคลเดียวที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์นั้น

สิ่งที่ผู้นำควรทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของรูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ ได้แก่ การอธิบายว่าทำไมถึงต้องตัดสินใจแบบนั้นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรทำอะไรบ้าง ในกรณีที่มีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำได้ดำเนินการนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำควรเต็มใจเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับที่ตนเองได้รับเพื่อนำไปปรับหรือเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจให้มีความเหมาะสม และถ้าการตัดสินใจดำเนินไปภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน ให้ผู้นำทำการทบทวนสถานการณ์นั้นเพื่อได้มาซึ่งบทเรียนที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของทางเลือกที่ใช้ในการตัดสินใจ

2) รูปแบบการตัดสินใจแบบการทดสอบที่ปรึกษา (Consultative testing decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำกำหนดแนวทางการตัดสินใจไว้ชั่วคราวและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนะหรือให้ข้อมูลย้อนกลับก่อนที่จะทำการตัดสินใจครั้งสุดท้าย การใช้รูปแบบนี้มีความเหมาะสมเมื่อผู้นำมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองในระดับหนึ่ง แต่ต้องการคุณค่าในการตรวจสอบปฏิบัติการและการตอบสนองของสมาชิกในทีมหรือองค์การก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้วิธีการนี้ยังใช้เมื่อผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำนั้นเป็นบุคคลแรกและมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

ผู้นำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจรูปแบบนี้ได้ โดยการตั้งคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3 ข้อ ได้แก่ "อะไรเป็นผลกระทบในเชิงบวกของการตัดสินใจนี้ที่พวกคุณมองเห็น" "อะไรเป็นผลกระทบในเชิงลบของการตัดสินใจนี้ที่พวกคุณมองเห็น" และ "การตัดสินใจนี้ส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการของเราอย่างไรบ้าง" และเมื่อได้คำตอบแล้วผู้นำต้องยืนยันและสื่อสารทางเลือกของการตัดสินใจนั้นแก่สมาชิกในองค์การ

3) รูปแบบการตัดสินใจแบบการรวบรวมข้อมูลจากที่ปรึกษา (Consultative input gathering decision-making style) การตัดสินใจรูปแบบนี้ผู้นำจะขอให้สมาชิกภายในทีมหรือองค์การ

รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับสถานการณ์และส่งให้ตนเองเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้ใช้เมื่อผู้นำต้องการความเชี่ยวชาญของสมาชิกในองค์การเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากที่สุด เนื่องจากผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อการตัดสินใจนั้น รวมถึงเมื่อผู้นำต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชัดเจนต่ออำนาจในการตัดสินใจและได้มีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องมีความชัดเจนว่าการตัดสินใจครั้งสุดท้ายเป็นความรับผิดชอบของผู้นำและต้องยืนยันและสื่อสารการตัดสินใจครั้งสุดท้ายกับสมาชิก นอกจากนี้ผู้นำยังควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทราบว่าข้อมูลที่ส่งต่อมายังตนนั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อการตัดสินใจบ้าง หรือถ้าข้อมูลเหล่านั้นไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างไร ผู้นำต้องสามารถอธิบายถึงเหตุผลที่ไม่เลือกหรือหยิบข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจ

4) รูปแบบการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยหรือการใช้เสียงข้างมาก (Democratic-majority vote decision-making style) ในการตัดสินใจลักษณะนี้ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจครั้งสุดท้าย แต่เปิดโอกาสให้มีการลงคะแนนภายในทีมหรือองค์การ แล้วพิจารณาคะแนนจากเสียงส่วนใหญ่ว่าเลือกทางเลือกใด ซึ่งการใช้รูปแบบการตัดสินใจนี้เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเมื่อผู้นำพอใจกับตัวเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด ถึงแม้ว่าการลงคะแนนในส่วนของตนจะไม่ชนะก็ตาม หรือในกรณีที่ผู้นำต้องการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมโดยที่ผลกระทบต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจน้อยที่สุด และผู้นำไม่เห็นถึงแรงต่อต้านจากกลุ่มที่แพ้ในการลงคะแนน รูปแบบการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าข้อมูลที่ใช้เพื่อการตัดสินใจมีมากเพียงพอที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าร่วมในการตัดสินใจได้ ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือพูดคุยเกี่ยวกับข้อดีและข้อด้อยของทางเลือกแต่ละข้อได้ และทำให้สมาชิกในองค์การยอมรับผลของการลงคะแนนเพื่อการตัดสินใจครั้งสุดท้ายไม่ว่าจะชอบผลนั้นหรือไม่ก็ตาม

5) รูปแบบการตัดสินใจแบบฉันทามติ (Consensus decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันและให้การสนับสนุนการตัดสินใจนั้น ผู้นำใช้การตัดสินใจแบบนี้เมื่อต้องการข้อมูลนำเข้าที่มีคุณภาพและความมุ่งมั่นในการทำงานจากสมาชิกในองค์การ ซึ่งรูปแบบการตัดสินใจนี้จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำใช้กระบวนการอภิปรายแบบมีโครงสร้างที่ให้เวลา ในการระบุดึงทางเลือกต่างๆ รวมถึงความคิดและความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำต้องเข้าใจว่าฉันทามติไม่ได้หมายความว่าทุกคนในองค์การต้องขึ้นชอบการตัดสินใจนั้น แต่ทุกคนมีความเต็มใจที่จะสนับสนุนการตัดสินใจนั้นเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งผู้นำต้องมีรูปแบบการตัดสินใจแบบอื่นสำรองไว้ในกรณีที่รูปแบบการตัดสินใจแบบฉันทามติไม่สามารถทำได้จริง

6) รูปแบบการตัดสินใจแบบมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจ (Delegation decision-making style) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำมอบอำนาจการตัดสินใจที่มีทั้งหมดให้แก่บุคคลอื่นทั้งในระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม รูปแบบนี้ควรใช้เมื่อผู้นำต้องการเพิ่มความมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม

ของสมาชิกในทีมหรือองค์กร และผู้นำมีความไว้วางใจในบุคคลอื่นให้ดำเนินการตัดสินใจเพราะเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถเพียงพอ หรือในกรณีที่เรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำอยู่แล้ว ผู้นำไม่ควรเสียเวลาทำการตัดสินใจในเรื่องระดับนี้ การทำให้รูปแบบการตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถทำได้โดยการที่ผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคคลที่ตนมอบหมายให้ทำหน้าที่ตัดสินใจมีความรู้ความสามารถและทักษะ รวมถึงระดับอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำต้องกำหนดเกณฑ์หรือกรอบในการตัดสินใจให้ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณ ขอบเขตของผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจเกิดความสับสน และประการสุดท้ายที่ผู้นำต้องดำเนินการเพื่อให้รูปแบบการตัดสินใจนี้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงคือการสนับสนุนการตัดสินใจสุดท้ายของบุคคลที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ในกรณีที่ผู้นำมีความคิดเห็นที่แตกต่างให้ทำการพูดคุยถึงเหตุผลที่การตัดสินใจถูกกำหนดออกมาในลักษณะนั้น

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำทั้ง 6 ประการมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการตัดสินใจที่องค์กรหรือทีมกำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นผู้นำองค์กรควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>52</sup>

#### ทฤษฎีการตัดสินใจของคอฟแมน (Kaufman)

คอฟแมน (Kaufman) ได้นำเสนอขั้นตอนของการตัดสินใจเชิงระบบดังนี้ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาหาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาโดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 5) การวัดหรือการประเมินผล โดยทำการตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่า ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ ต่อไป<sup>53</sup>

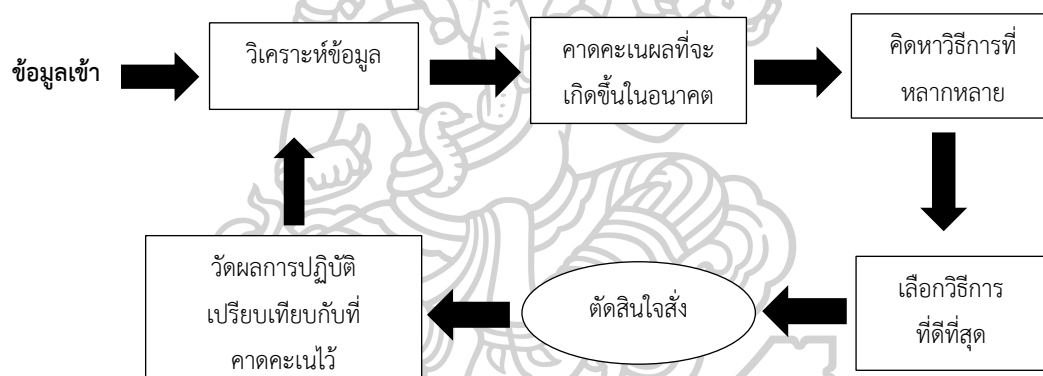
#### ทฤษฎีการตัดสินใจของเคลแลนด์และคิง (Cheland and King)

เคลแลนด์และคิง (Cheland and King) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอนดังต่อไปนี้

<sup>52</sup>ชัยเสถียร พรหมศรี, *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 154-158.

<sup>53</sup>Roger A. Kaufman, *Systems approaches to education: Discussion and attempted integration* (New York: Harper & Row, 1974), 35.

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่เกิดข้อผิดพลาด
2. คาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติต่างๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลากหลายทาง
4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานหรือองค์กร
5. ตัดสินใจสั่งการให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริง
6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น<sup>54</sup>



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา: ปรับปรุงจาก David I. Cheland, **System analysis and project management**

(New York: McGraw-Hill, 1988), 110.<sup>55</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของดิวอี้ (Dewey)

ดิวอี้ (Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำอ้างซึ่งตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ใน

<sup>54</sup>David I. Cheland, **System analysis and project management** (New York: McGraw-Hill, 1988), 110.

<sup>55</sup>เรื่องเดียวกัน, 166-167.

ลักษณะวัตถุวิสัยเดียวกัน 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยการกำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่างๆ 3) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่างๆ เป็นการทำให้ข้อยุติจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป<sup>56</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของเอลบิง (Elbing)

เอลบิง (Elbing) จำแนกขั้นตอนกระบวนการของการตัดสินใจไว้แตกต่างจากบุคคลอื่น คือ เริ่มจากสภาพไร้ดุล (Disequilibrium) โดยการตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหาแล้วตามด้วยการวิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุต่างๆ ที่สำคัญของปัญหา ต่อจากนั้นจึงทำการนิยาม (Definition) ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์วินิจฉัยแล้วจึงเริ่มทำการค้นพบ (Discover) ซึ่งเป็นกระบวนการเลือกวิธีการแก้ปัญหาและขั้นตอนสุดท้ายคือการลงมือกระทำ (Doing) โดยการนำผลการเลือกนำไปสู่การปฏิบัติ (และโดยการป้อนกลับอำนาจกลับไปสู่ภาวะไร้ดุล)<sup>57</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของโรบบินส์ (Robbins)

โรบบินส์ (Robbins) มีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ระบุปัญหา (Identify a Problem) ปัญหาถือเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะให้เป็น 2) ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) คือปัจจัยที่เป็นเหตุผลสัมพันธ์กับการตัดสินใจ 3) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ต่างๆ เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) เป็นเรื่องของการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ โดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ 4) ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives) อาจมีหลายๆ ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ 5) ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) นำทางเลือกเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีและข้อเสียโดยละเอียดทีละทางเลือกเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือก 6) ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้แก้ปัญหา 7) ขั้นดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือก 8) ขั้นประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness) เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้นั้น สามารถแก้ไขปัญหาหรือปัญหาที่มีอยู่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว<sup>58</sup>

<sup>56</sup>John Dewey, *How we think* (Boston: D.C. Heath, 1933), 47.

<sup>57</sup>Alvar Elbing, *Behavioral decision of organization* (Illinois: Scott Foresman & Co, 1970), 112.

<sup>58</sup>Stephen P. Robbins, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชันอินโดไชน่า, 2554), 50-51.

### ทฤษฎีการตัดสินใจของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) มีการกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1) การนิยามปัญหา (Recognize and define the problem or issue) หมายถึง การยอมรับอุปสรรคหรือการไม่ลงรอยกันในระบบ เป็นขั้นตอนแรกในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพที่มีความไวต่อการกระทำขององค์กรและทัศนคติซึ่งไม่ได้วัดได้ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ การโต้แย้งทั่วไป "เราไม่มีปัญหา" "เรามีคำตอบ" เป็นอาการของผู้บริหารที่ไม่รู้ตัวที่กำลังมุ่งหน้าไปหาปัญหา แม้ว่าจะเป็นไปได้ที่พวกเขาจะรักษาสมาคมในองค์กรในระยะสั้นได้ แต่ความน่าจะเป็นของความวุ่นวายขององค์กรในระยะยาว การยอมรับและนิยามปัญหาสำคัญต่อการตัดสินใจ ซึ่งมักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ปัญหา แนวความคิดที่มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาในภายหลัง ไม่เพียงแต่ความไวและความเฉลียวฉลาดที่จำเป็นของผู้บริหาร แต่ควรมีพื้นฐานความคิดที่หลากหลายและเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการดำเนินงานที่เป็นทางการ เป็นที่น่าพอใจในการกำหนดปัญหา บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักจะกำหนดปัญหาได้อย่างรวดเร็วและแคบ และในการกระทำเช่นนั้นจะจำกัดตัวเลือกไว้ให้พวกเขาปฏิบัติต่อเฉพาะปัญหาที่ไม่ใช่ปัญหาเอง ตัวอย่างเช่น อาจเห็นการร้องขอจากกลุ่มครูเพื่ออิสระมากขึ้นในการเลือกวัสดุหลักสูตร เป็นความพยายามที่จะบ่อนทำลายอำนาจการบริหารปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลตอบแทน ชุดของทางเลือกที่มีแนวโน้มที่จะแคบและข้อจำกัดอย่างเกินควรอย่างไรก็ตาม คำขอของครูดังกล่าวสามารถเปิดโอกาสในการสร้างสรรค์เชิงบวกสำหรับการพัฒนาหลักสูตรในระยะยาว ตัวอย่างนี้บ่งชี้ถึงความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของผู้ดูแลระบบที่ปลอดภัยและมั่นใจไม่น่าจะเห็นคำร้องขอของครูดังกล่าวเป็นภัยคุกคามต่ออำนาจของตน ในขั้นตอนแรกในกระบวนการนี้ สิ่งสำคัญคือวางปัญหาในมุมมอง ถ้าปัญหามีความซับซ้อน ความหมายของปัญหาก็จะซับซ้อนด้วย

2) การวิเคราะห์ปัญหา (Analyze the difficulties in the existing situation) หมายถึง การจำแนกปัญหาและลำดับความสำคัญของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา การแบ่งองค์ประกอบของปัญหาแต่ละส่วนมาวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดขอบเขตของปัญหาอย่างตรงประเด็น

3) การสร้างเกณฑ์สำหรับวิธีการแก้ปัญหา (Establish criteria for a satisfactory solution) หลังจากที่มีการวิเคราะห์และระบุปัญหาแล้วผู้ตัดสินใจจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะแนวทางที่เลือกจะเป็นทางเลือกที่ยอมรับได้ แล้วอะไรคือเป้าหมายขั้นต่ำที่จะคาดหวัง สิ่งที่ต้องเปรียบเทียบกับความต้องการ มันไม่ใช่เรื่องผิดปกติสำหรับการแก้ปัญหาที่สมบูรณ์แบบในแง่ของผลที่จะทำ คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถกำหนดระดับความทะเยอทะยานของตนเองได้ นั่นคือ สิ่งที่เป็นเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจที่เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เมื่อถึงจุดนี้ผู้ตัดสินใจ



จะให้ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ตามความต่อเนื่องจากความพึงพอใจน้อยที่สุดถึงความพอใจที่สูงที่สุด ผลที่น่าจะพอใจอย่างสมบูรณ์ มักจะไม่ได้อยู่หลังการประเมินการปรับตัว นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ที่จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่น่าพอใจทั้งในด้านการจัดเรียงและระยะเวลาต่อระบุเกณฑ์ความเหมาะสม เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทราบถึงการตัดสินใจที่ถูกต้องมีขึ้นและไม่ใช่แค่การยอมรับเท่านั้น โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้เพื่อตัดสินใจควรสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร สิ่งที่เราเรียกกันว่าเกณฑ์ของความเหมาะสม นักวิทยาศาสตร์มักเรียกว่าเงื่อนไขขอบเขตที่ผู้ตัดสินใจจะต้องปฏิบัติตามหากการตัดสินใจนั้นน่าจะเป็นที่น่าพอใจ

4) การพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ (Develop a plan or strategy of action) หมายถึงการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือกและการคาดการณ์ผลที่ตามมาของแต่ละทางเลือกอย่างละเอียดและรอบคอบ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียง ทางเลือกเดียว โดยในการเลือกแนวทางในการปฏิบัตินั้นจะต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย

5) การดำเนินแผนงาน (Initiate the plan of action) เมื่อมีการตัดสินใจและมีการกำหนดแผนปฏิบัติการการตัดสินใจจะต้องมีการดำเนินการซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับสุดท้ายในกระบวนการตัดสินใจ การริเริ่มแผนปฏิบัติการต้องมีขั้นตอนอย่างน้อย 4 ขั้นตอน โครงการการติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบ การประเมินค่า การตัดสินใจต้องถูกแปลความหมายอย่างเป็นเหตุผล โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่สมจริง บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่ และแผนงานต้องได้รับการประสานและตรวจสอบขณะที่มีการก้าวไปข้างหน้า ในที่สุดความสำเร็จของแผนการดำเนินการจะได้รับการประเมินในแง่ของเกณฑ์ที่เป็นทางออกที่น่าพอใจ ซึ่งถูกตั้งไว้ในกระบวนการตัดสินใจก่อนหน้านี้แล้ว การตัดสินใจขององค์กรจะทำขึ้นในบริบทของการเปลี่ยนแปลงของข้อเท็จจริงค่านิยมและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการตัดสินใจอย่างเต็มที่ที่ได้รับการตีความอย่างชาญฉลาดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เพียงพอต่อความต้องการของการประเมินใหม่ของตัวเองในขั้นต่อไป ดังนั้นการประเมินความสำเร็จของแผนเป็นไปได้ทั้งสิ้นสุดและเริ่มต้นใหม่ในรอบการกระทำของการตัดสินใจอย่างชัดเจน ไม่มีทางออกที่ดีที่สุดเป็นเพียงแค่การตัดสินใจที่น่าพอใจและการแก้ปัญหาในขณะนั้น<sup>59</sup>

#### ทฤษฎีการตัดสินใจของโบวี (Bovee)

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

<sup>59</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational administration: Theory research and practice**, 8th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 328-335.

1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นส่วนประกอบของ ปัญหาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อันจะทำให้เกิดความเข้าใจ ลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการ แก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ซึ่งมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมอง จากผู้ที่เกี่ยวข้องอัน ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternative) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละ ทางเลือก และทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ สามารถแก้ไขปัญหาด้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและ นำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ซึ่งคุ้มค่างบเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดมา

5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตาม ทางเลือก ซึ่งผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือก และนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือก นั้นๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างละเอียดรอบคอบ

6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่มีตัดสินใจแล้ว เพื่อให้ทราบว่า ทางเลือกนั้นๆ สามารถแก้ไขปัญหาดีหรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาดีให้พิจารณาขอบเขตของ ปัญหาใหม่ก่อน ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน<sup>60</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของกิติมภาพ ซูโซติ

กิติมภาพ ซูโซติ ได้กล่าวว่าแนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผล ที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎี การตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจและทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตาม วิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

<sup>60</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ ได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว จะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจมาก มักจะใช้ในธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดเอาทีมงานและคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการให้เกิดความร่วมมือผู้บริหารจะให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับอนาคตขององค์การในอนาคต

### **ทฤษฎีการตัดสินใจของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี**

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การตัดสินใจที่มีการกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว (Programmed Decision) เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เพียงพอสำหรับการพัฒนาเกณฑ์ เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจในอนาคตได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำองค์กรบางแห่งทำการจ้างพนักงานใหม่เพิ่ม เมื่อพบว่าพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันทำงานล่วงเวลาเกินกว่าร้อยละ 10 เป็นต้น การตัดสินใจประเภทนี้ถูกเรียกว่าการตัดสินใจที่มีการกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้แล้ว เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหาร ไม่ต้องตัดสินใจใหม่ว่าต้องดำเนินการอย่างไรในสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นซ้ำๆ ในลักษณะแบบนี้ และผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ทันทีว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีหลักปฏิบัติกำหนดอย่างชัดเจน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้มีการกำหนดวิธีการตัดสินใจไว้ (Non-programmed decision making) เป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่ปกติหรือโอกาสและสิ่งคุกคามใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ การตัดสินใจลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจยังไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถนำไปปรับใช้กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ที่ปรากฏขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ได้

คาดคิดหรือไม่แน่นอน และผู้นำขาดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาแนวปฏิบัติเพื่อรับมือกับสถานการณ์เหล่านั้น<sup>61</sup>

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี ได้ทบทวนหนังสือและตำราที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ พฤติกรรมองค์การ และภาวะผู้นำ ได้แบ่งกระบวนการของการตัดสินใจออก โดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระบุถึงปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือภายในองค์การคือช่องว่างที่มาจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งผู้นำต้องระบุประเด็นที่ต้องการ เปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจว่าผู้นำต้องการผลลัพธ์ ในการตัดสินใจแบบใด Kepner และ Tregoe สองนักวิชาการที่ได้ทำศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้นำองค์การจำนวนมาก ได้ให้ข้อเสนอแนะกับผู้นำว่าควรถามคำถามที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นเสียก่อน ซึ่งตัวอย่างของคำถามที่สำคัญ เช่น ปัญหานั้นเกิดขึ้นเมื่อใด เกิดขึ้นที่ไหน เกิดขึ้นได้อย่างไร ใครเป็นคนทำให้เกิดขึ้น ความแรงด่วนของปัญหาคืออะไร ความเชื่อมโยงของปัญหา กับสถานการณ์ต่างๆ มีอะไรบ้าง และผลของปัญหาเกิดจากกิจกรรมใดหรือส่วนใดของการทำงาน

ขั้นที่ 2 การกำหนดแนวทางเพื่อการตัดสินใจ เมื่อสามารถระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การที่ผู้นำกำหนดแนวทางเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งครอบคลุมในประเด็นที่ว่าผู้นำ จะตัดสินใจอย่างไร มีทางเลือกอะไรบ้าง มีแนวทางใดบ้างที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์มีขั้นตอน ใดบ้างที่สามารถดำเนินการได้ มีการกำหนดผลลัพธ์ของการแสดงออกก่อนที่จะพยายามตัดสินใจ หรือไม่ อย่างไรก็ตามบุคคลส่วนใหญ่มักที่จะทำการตัดสินใจก่อนที่จะกำหนดว่าการตัดสินใจควร ดำเนินการอย่างไร

ขั้นที่ 3 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การตัดสินใจต้องมีทางเลือก มากกว่าหนึ่งทางเลือกเสมอ เนื่องจากมีความเป็นไปได้บ้างน้อยมากหรืออาจเกิดขึ้นไม่บ่อยนักสำหรับ ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่จะมีแนวทางการแก้ปัญหาเพียงแค่วางแนวทางเดียว โดยผู้นำต้องทำการ สืบหาเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเหตุผลหลักที่ทำให้ผู้นำไม่สามารถตัดสินใจได้ เป็นเพราะผู้นำ ไม่มีข้อมูลมากเพียงพอที่นำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการตั้งคำถามที่สำคัญต่างๆ ตัวอย่างเช่น กรณีของสายการบินนกแอร์ ผู้นำ องค์การอาจตั้งคำถามต่างๆ เช่น นโยบายของทางบริษัทหรือสายการบินที่มีต่อการจัดการปัญหานี้คือ อะไร ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหานี้มีมากน้อยเพียงใด และต้นทุนหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งทาง ตัวเลขและชื่อเสียงของบริษัทเป็นอย่างไร รวมถึงบริษัทได้มีมาตรการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ก่อน แล้วหรือไม่ ถ้ามีทำไมแนวทางดังกล่าวจึงไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะยุติปัญหาดังกล่าวได้

<sup>61</sup>ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 148-149.

ขั้นที่ 4 การพัฒนาทางเลือกที่เหมาะสม การพัฒนาหรือการค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ช่วยให้ผู้นำมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้ผู้นำควรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพิจารณาทางเลือกซึ่งนอกเหนือไปจากสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือสิ่งที่อาจนำไปปฏิบัติแล้วก่อนหน้านี้ นอกจากนี้ผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่า ขั้นตอนนี้คือการพัฒนาทางเลือก ดังนั้นถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมหรือองค์กรเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาทางเลือกนั้นๆ ผู้นำต้องไม่ปิดกั้นทางเลือกที่ถูกนำเสนอที่จะใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา ไม่ว่าทางเลือกนั้นอาจไม่น่าเป็นไปได้หรือแปลกแตกต่างไปจากสิ่งที่ต้องการเคยปฏิบัติมาก่อนหน้านี้ก็ตาม เนื่องจากขั้นตอนต่อไปของกระบวนการการตัดสินใจจะกลั่นกรองความเป็นไปได้หรือความเหมาะสมของทางเลือกที่ได้พัฒนาขึ้นเอง

ขั้นที่ 5 ประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด ในขั้นการประเมินทางเลือก ผู้นำต้องพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก โดยกำหนดว่าทางเลือกใดที่สร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรบ้าง อย่างไรก็ตามขณะที่ยังประเมินทางเลือก ผู้นำอาจจะประเมินทางเลือกภายใต้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์สำหรับการตัดสินใจ ซึ่งผู้นำสามารถลดปัจจัยเสี่ยงโดยการตั้งสมมติฐานถึงความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของสายการบินแอร์เลือกทางเลือกแรกจะเกิดอะไรขึ้นกับบริษัทบ้าง ทางเลือกที่สองมีผลกระทบต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร และบุคลากรที่เหลือจะรู้สึกอย่างไรบ้างถ้าผู้บริหารเลือกทางเลือกที่สาม ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาทางเลือกที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริงและตอบสนองต่อเป้าหมายที่ต้องการได้ นอกจากนี้ผู้นำสามารถนำเครื่องมือและเทคนิคการตัดสินใจที่หลากหลายมาช่วยในการประเมินตัวเลือกเพื่อให้ได้ตัวเลือกที่ดีที่สุด สำหรับใช้ในการแก้ไขปัญหา เช่น การเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก การใช้ต้นไม้แห่งการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละตัว หรืออาจใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจและทางเลือกที่เป็นไปได้ก็ได้

ขั้นที่ 6 นำการตัดสินใจหรือแนวทางแก้ปัญหาไปสู่การปฏิบัติ เมื่อผู้นำได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการและผู้นำทำการปรึกษาหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้วเพื่อกำหนดน้ำหนักคะแนนและความสำคัญของตัวเลือกทั้งหมดที่มี ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้นำต้องตัดสินใจเพื่อนำแนวทางแก้ปัญหาไปสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามก่อนที่ผู้นำจะทำการสรุปให้ใช้เวลาในการคิดถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้นว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำมั่นใจและยอมรับได้ และพร้อมเผชิญต่อผลลัพธ์หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย ถ้าผู้นำพิจารณาแล้วว่าตนเองไม่มีปัญหากับทางเลือกที่จะนำไปใช้เพื่อการแก้ไขปัญหา แสดงว่าทางเลือกนั้นเป็นทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว

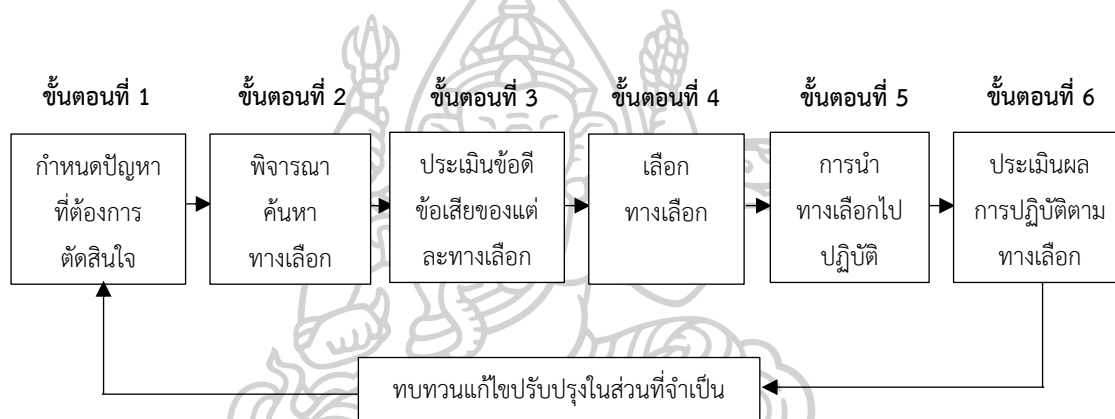
ขั้นที่ 7 การติดตามและประเมินทางเลือก เมื่อตัดสินใจแล้ว ผู้นำต้องคอยติดตามเพื่อดูว่าผลลัพธ์จากการตัดสินใจนำทางเลือกนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ปัญหาที่ระบุดังไว้ในขั้นตอนแรกได้รับการแก้ไขหรือไม่ ถ้าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างที่คาดการณ์ไว้ ผู้นำต้องเริ่มต้นกระบวนการของการตัดสินใจใหม่อีกครั้งเพื่อตรวจสอบว่าเกิดความผิดพลาดขึ้นใน

ขั้นตอนใด ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าผู้นำอาจกำหนดปัญหาผิดพลาดทำให้ขั้นตอนอื่นๆ ผิดทั้งหมด เข้าทำนองที่ว่า "ติดกระดุมเม็ดแรกผิด เม็ดอื่นก็ผิดตาม" ในกรณีที่ทางเลือกถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้จริง ผู้นำต้องระลึกไว้เสมอว่าทางเลือกที่ถูกนำไปใช้อาจนำไปสู่การสร้างปัญหาใหม่ตามมาได้ด้วย

ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการตัดสินใจคือ การเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมผ่านการประเมินทางเลือกเหล่านั้น ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและเครื่องมือเพื่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพประกอบด้วย<sup>62</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจของเนตร์พัฒนา ยาวีราช

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้ระบุว่าขั้นตอนในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาทางการบริหาร (Steps in managerial decision making and problem solving) มี 6 ขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิที่ 4 ภาพแสดงขั้นตอนการตัดสินใจของผู้นำ

ที่มา : Thomas Bateman and Scott Snell, **Management** (New York: McGraw-Hill, 2016).

ขั้นตอนการตัดสินใจ ขั้นตอนแรกคือการกำหนดปัญหาที่ต้องตัดสินใจ โดยพิจารณาข้อมูลรายละเอียดต่างๆ อย่างรอบด้าน แล้วจึงพิจารณาค้นหาทางเลือกที่มีทางแก้ปัญหาได้โดยพิจารณาจากการระดมสมอง การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประเมินข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก แล้วจึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดนำไปปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติ หากมีข้อบกพร่องให้นำมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น<sup>63</sup>

<sup>62</sup>ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 110-115.

<sup>63</sup>เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic Leader)*, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุป, 2560), 36.

### ทฤษฎีการตัดสินใจของสมคิด บางโม

การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร นักบริหาร  
ทุกวงการจะต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจด้วยกันทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงต้องให้ตรงจุดของปัญหา  
และใช้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจที่ดีควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
2. การตัดสินใจควรให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้ส่วนงานต่างๆ
3. การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบาย จุดมุ่งหมายและระเบียบ  
แบบแผนขององค์กร

4. ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย  
หากมีแผนงานที่รัดกุมแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานในภายหลังจากการตัดสินใจดำเนินไปด้วย  
ความเรียบร้อย

ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจจำแนกได้ 2 ด้านที่สำคัญ คือ ประการแรก ปัญหา  
ข้อขัดข้องต่างๆ ประการที่สอง การวินิจฉัยผิดพลาด

(1) ปัญหาข้อขัดข้องในการตัดสินใจ มีสาเหตุมาจากหลายประการดังนี้

- ขาดข้อมูลหรือข้อมูลที่มีเชื่อถือไม่ได้
- ขาดความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจและไม่มีเวลาที่เพียงพอในการวินิจฉัย
- ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับ  
โครงการใหญ่ๆ ที่มีระยะเวลายาวนาน
- พฤติกรรมการบริหารของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ความเฉื่อยชา การขาดความ  
ละเอียดรอบคอบ และการหวงอำนาจ เป็นต้น

(2) ปัญหาการตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

- ในกรณีที่มีการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินใจ ที่ประชุมให้ความสนใจจากหลักการไป  
โจมตีตัวบุคคลผู้เสนอข้อเท็จจริง การตัดสินใจอาจผิดพลาดได้
- ต้องการเรียกร้องความสนใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยไม่คำนึงถึงหลักการ มักมีอยู่ในกลุ่ม  
นักการเมืองเสมอ
- ความพยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว ทำให้ขาดเหตุผลในการวินิจฉัย
- อังبارมีผู้ใหญ่บงกช
- ใช้ถ้อยคำกำกวม ทำให้เข้าใจไขว้เขว

- ทึกทักเหมาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ เพราะเหตุนี้ เพราะเหตุนี้ โดยขาดข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ<sup>64</sup>

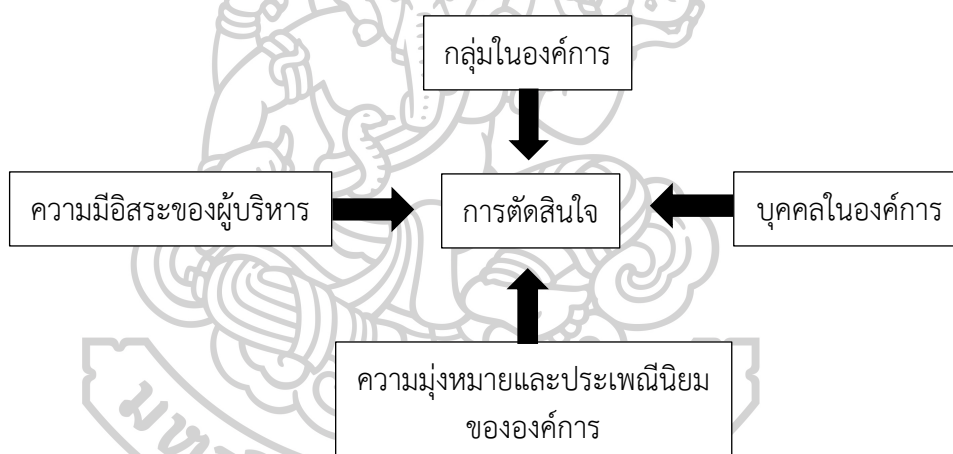
ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มี 4 ประการคือ

1. ความมีอิสระของผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วยังเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าใด ความคล่องตัวและการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจย่อมมีอิสระมาก

2. ความมุ่งหมายและประเพณีนิยมขององค์การ เช่น องค์การทางทหารย่อมมีการตัดสินใจแตกต่างออกไปจากองค์การพลเรือน

3. โครงสร้างของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ เช่น คณะกรรมการ

4. ลักษณะบุคคลในองค์การทุกคน บุคลิกภาพ ค่านิยม ภูมิหลัง และความคาดหวังของบุคคล รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อการตัดสินใจ<sup>65</sup> เมื่อนำปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวมาเขียนแผนภูมิจะได้ดังภาพ



แผนภูมิที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ<sup>66</sup>

ที่มา : สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2558), 168.

<sup>64</sup>สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2558), 167-168.

<sup>65</sup>เรื่องเดียวกัน, 168.

<sup>66</sup>สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2558), 168.



### ทฤษฎีการตัดสินใจของพัชลีรี ชมภูคำ

พัชลีรี ชมภูคำ ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจแบบที่มีในแผน (Programmed Decision) การตัดสินใจแบบที่มีในแผนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เป็นประจำ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจว่าจะอนุมัติการขอลากิจของพนักงานหรือไม่ ซึ่งการตัดสินใจในเรื่องนี้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบกฎระเบียบการลาหยุดงานของพนักงานว่าพนักงานยังมีวันลาเหลือตามที่องค์การกำหนดไว้หรือไม่ และจะอนุญาตให้ลาเมื่อการขออนุญาตเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ การตัดสินใจแบบนี้มักเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยๆ ในองค์การจึงมีกรอบแนวทางหรือกฎเกณฑ์ไว้เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจชนิดนี้เป็นเรื่องง่ายและไม่สำคัญ ในการตัดสินใจเรื่องที่ยากๆ และหากเป็นเรื่องที่เคยเกิดขึ้นแล้วซึ่งสามารถวิเคราะห์ประเด็นและสร้างแนวทางสำหรับการตัดสินใจไว้ก็ถือว่าเป็นการตัดสินใจแบบที่ได้กำหนดไว้ในแผนได้ด้วยเช่นกัน

2. การตัดสินใจแบบที่ไม่มีในแผน (Nonprogrammed Decision) การตัดสินใจที่ไม่มีในแผนเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้ จึงไม่ได้มีการวางแผนการตัดสินใจไว้ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเข้าควบคุมกิจการหรือการตัดสินใจรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ในกรณีที่ธนาคารตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรกับพนักงานในสาขาที่มีวิบัติภัยสึนามิเกิดขึ้น เป็นต้น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นการตัดสินใจชนิดนี้ ดังตารางการเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบที่มีในแผนและแบบที่ไม่มีในแผนไว้ดังต่อไปนี้<sup>67</sup>

<sup>67</sup>พัชลีรี ชมภูคำ, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 64.

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบที่มีในแผนและแบบที่ไม่มีในแผน

	การตัดสินใจแบบที่มีในแผน	การตัดสินใจแบบที่ไม่มีในแผน
ปัญหา	เกิดขึ้นบ่อยๆ เกิดขึ้นเป็นประจำ ซ้ำๆ โดยมากมักจะรู้เหตุและผลที่จะ เกิดขึ้นจากการตัดสินใจอย่างแน่นอน	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน มักจะไม่รู้เหตุและผลที่จะเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจได้อย่างแน่นอน
กระบวนการ	ใช้นโยบาย กฎ ระเบียบ และ กระบวนการที่กำหนดไว้เป็นแนวทางใน การตัดสินใจ	ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ สัญชาตญาณ การยอมรับ ความคลุมเครือ การแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์
ตัวอย่าง	การสั่งซื้อสินค้าคงคลัง การชำระเงิน ให้กับเจ้าหนี้	การขยายกิจการเข้าไปในธุรกิจใหม่ การ ปรับโครงสร้างองค์การ

ที่มา : พิชสิรี ชมภูคำ, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 64.

สิ่งที่มีความสำคัญมาในการตัดสินใจ คือ ข้อมูล ถึงแม้ว่าตามหลักการโดยทั่วไปแล้วการมีข้อมูลมากก็ยิ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการตัดสินใจ นั่นคือ การตัดสินใจโดยมีข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจจะดีกว่าการตัดสินใจโดยปราศจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ตัดสินใจ แต่ทั้งนี้การมีข้อมูลมากอาจไม่ได้หมายถึงว่าจะจะเป็นประโยชน์มากเสมอไป โดยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจจะประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการต่อไปนี้

1. ทันเวลา นั่นคือ ได้ข้อมูลในเวลาที่จะทำการตัดสินใจและดำเนินการได้ในเวลาที่กำหนดได้
2. มีคุณภาพ ข้อมูลที่มีคุณภาพ คือ ข้อมูลที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ สามารถจะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ ในการทางตรงกันข้ามกันการมีข้อมูลมากแต่ข้อมูลเหล่านั้นไม่ถูกต้องนั้น ยิ่งเป็นผลเสียมากกว่าการไม่มีข้อมูลเลย

3. ครบถ้วน การที่ได้รับข้อมูลเพียงพอจะช่วยให้การตัดสินใจดียิ่งขึ้น
4. มีความเกี่ยวข้อง ข้อมูลที่สมควรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับข้อสงสัยคล้อยกับเรื่องที่ตัดสินใจ
5. เข้าใจได้ ข้อมูลมีความชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ<sup>68</sup>

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจทุกทฤษฎีมีความเหมาะสมกับสถานะของปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้ตัดสินใจต้องเป็นเลือกใช้นโยบายและทฤษฎีการตัดสินใจแต่ละทฤษฎีตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของสังคมนั้นๆ

<sup>68</sup>พิชสิรี ชมภูคำ, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 64.

### การทำงานเป็นทีม

การทำงานในปัจจุบัน บุคคลทุกคนมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น อันเนื่องมาจาก ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลมีความเฉพาะเจาะจง และมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป และงานในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนและต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถมากขึ้น การทำงานเพียงลำพังอาจยากต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุนี้การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญ และกลายมาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน<sup>69</sup> แต่กระบวนการของการทำงานเป็นทีมต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกันในการกำหนดเป้าหมาย วิธิตำเนินงาน รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง<sup>70</sup>

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานในองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานขององค์การเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างมาก การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง สมาชิกในทีมทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ นักวิชาการหลายท่านทั้งต่างประเทศและในประเทศจึงได้ระบุคำนิยามของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

เดวิส (Davis) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันของกลุ่มบุคคล เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้<sup>71</sup>

พิเจอร์ และไมเออร์ (Pigors and Myers) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่มีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี และดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ<sup>72</sup>

<sup>69</sup>วารารณ ตรีกุลสฤกษ์, **การทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549), 2.

<sup>70</sup>ประภาศรี อึ้งกุล, **การสร้างทีมงาน Teamwork Developing Technique** (ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต, 2542), 75.

<sup>71</sup>Davis Keith, **Human behavioral at work: Organization behavior** (New York: McGraw-Hill, 1981), 466.

<sup>72</sup>Pual Pigors and Charles A. Myers, **Personnel administration** (New York: McGraw-Hill, 1969), 161.

ยุกส์ (Yukl) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลที่ต้องอาศัย การพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีเป้าประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในทีมเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ รวมถึงเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี<sup>73</sup>

ฮิวส์ (Hues) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรืออาจ หมายถึงทีมบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ เพียงแค่มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นงานจึงไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมายได้เพียงบุคคล เดียว<sup>74</sup>

อัลเบรชท์ (Albrecht) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานจะต้องมี วัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการมอบหมายภาระงาน ชัดเจน และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน<sup>75</sup>

โรบบิ้น (Robbins) อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน<sup>76</sup>

เคียท (Keith) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยมีการร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น<sup>77</sup>

วูดค็อก (Wood cock) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ทีมไม่ได้เป็นเพียงแค่กระบวนการรวมกลุ่มทางสังคมเพื่อสร้างความบันเทิง หรือเพื่อต้องการรับฟังเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อการเรียนรู้<sup>78</sup>

ลูทานส์ (Luthans) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไปที่มี การทำงานร่วมกัน มีการจูงใจซึ่งกันและกันและเกิดผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน<sup>79</sup>

<sup>73</sup>Gary Yukl, **Leadership in organization** (Essex: Pearson Education, 2013), 253-259.

<sup>74</sup>Edgar R. Hues, **Team building: Organization development: Progress and perspective** (New York: McMillan Publishing, 1982), 199.

<sup>75</sup>Karl Albrecht, **Organization development** (New Jersey: Prentice-Hall, 1983), 182-183.

<sup>76</sup>Stephen P. Robbins, **Essentials of organization behavior**, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1993), 88.

<sup>77</sup>Davis Keith, **Human Behavioral at Work: Organization Behavior** (New York: McGraw-Hill Publishing, 1981), 466.

<sup>78</sup>Mick Woodcock, **Organization development through team building** (Great Britain: Gower Publishing, 1981), 3-4.

ดักลาส (Douglas) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้<sup>80</sup>

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมารวมตัวกัน เพื่อเกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน<sup>81</sup>

แคทเทิล (Cattle) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมมวลอินทรีย์ที่ยังคงมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ และตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของสมาชิกทุกคนในทีม<sup>82</sup> รวมถึงนักวิชาการภายในประเทศ ทุกท่านต่างให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กล่าวว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งสมาชิกต่างรับฟังความคิดเห็นของทีมงานเสมอ<sup>83</sup>

สุเมธ งามกนก อธิบายว่า ทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม<sup>84</sup>

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งภายในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใน

<sup>79</sup>Fred Luthans, **Organization behavior**, 7th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 1995), 216.

<sup>80</sup>Tom Douglas, **Group: Understanding people gathered together**, 3rd ed. (New York: Chapman and Hall, 1988), 123-37.

<sup>81</sup>David W. Johnson and Frank P. Johnson, **Joining together: Group theory and group skill**, 8th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2003), 11.

<sup>82</sup>Raymond Cattle, "New concepts of measuring leadership in terms of group syntality," **Human Relation**.4, (1991): 161-184.

<sup>83</sup>เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ: ซีคเอส มีเดีย, 2546), 24-26.

<sup>84</sup>สุเมธ งามกนก, "การสร้างทีม," **วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย บูรพา** 19, (ตุลาคม 2550-มกราคม 2551): 31.

การปฏิบัติงานร่วมกันไว้อย่างชัดเจน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>85</sup>

ไพโรจน์ บาลัน อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานที่คล้ายๆ กัน หรือกลุ่มบุคคลที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นคนเดียวกัน<sup>86</sup>

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันปฏิบัติและพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือและแนะนำกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่อกัน และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ซึ่งได้รับมอบหมายร่วมกัน โดยการปฏิบัติงานดำเนินเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งและมั่นคงให้กับองค์กรอีกด้วย<sup>87</sup>

ปริญญา ต้นสกุล ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็งานอย่างใดอย่างหนึ่งหรืองานหลายๆ อย่างก็ตาม<sup>88</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันในทางบวก ผลงานของทีมที่ได้ออกมาแล้วนั้น จะเป็นมากกว่าผลงานรวมของแต่ละคนมารวมกัน<sup>89</sup>

<sup>85</sup>ธีระ รุญเจริญ, *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูป การศึกษา* (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550), 203.

<sup>86</sup>ไพโรจน์ บาลัน, *ทักษะการบริหารทีม* (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2551), 18.

<sup>87</sup>วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, *การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมองค์การ กลุ่มทำงาน ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2550), 2.

<sup>88</sup>ปริญญา ต้นสกุล, *เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550), 25.

<sup>89</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *หนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*, เข้าถึงเมื่อ 3 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-ebo01.pdf>

จากความข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มหรือบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยมีการติดต่อประสานงานกัน การช่วยเหลือ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อความสำเร็จและประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มหรือบุคคลนั้นๆ ซึ่งสมาชิกเป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น รวมถึงเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

### ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

องค์กรในปัจจุบันได้เริ่มหันมาให้ความสนใจและยอมรับในการบริหารงานโดยอาศัยหลักการทำงานร่วมกัน มีการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานอย่างประสบความสำเร็จ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่จะบรรลุเป้าหมายของทีมเท่านั้น การทำงานเป็นทีม การร่วมมือร่วมใจกันทำงานย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย การทำงานเป็นทีมทำให้งานมีประสิทธิภาพ โดยทีมที่ปฏิบัติงานได้ดีนั้น จะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ แต่หากทีมที่มีจุดอ่อนหรือขาดความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน จะส่งผลให้ทีมไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้ได้ ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ ทีมต้องรีบแก้ไขข้อบกพร่องหรือสรรหาสมาชิกใหม่ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของทีม<sup>90</sup>

นักวิชาการและนักบริหารหลายต่อหลายท่านได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังต่อไปนี้

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และภาคภูมิใจในความจำเพาะขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและโอกาสแก่สมาชิกให้ได้มีส่วนร่วมอย่างสุดความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างที่ดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ ความสามารถของทีมงานช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไปของสมาชิก ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

<sup>90</sup>Richard Luecke and Jeff Polzer, การบริหารจัดการทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่ 3, แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549), 37.

6. ช่วยลดต้นทุนในด้านการบริหารและช่วยจัดอุปสรรคในด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและในระดับปฏิบัติการ
8. ช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจกระบวนการของการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและมีความผูกพันทางใจต่อกัน<sup>91</sup>

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ เพราะเป็นการรวมพลังของกลุ่มบุคคลในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีความเชื่อที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันออกไป และความรู้ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคลแต่ละคนมีขอบเขตจำกัด ดังนั้นบุคคลจึงควรมีการรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อดึงเอาความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลออกมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม<sup>92</sup>

ธร สุนทรายุทธ กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่ยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กรอีกด้วย ซึ่งองค์การจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานขึ้นมา เนื่องจาก 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำเสร็จได้ด้วยตัวบุคคลคนเดียว 2) เมื่อมีงานด่วนที่จำเป็นต้องการการระดมทรัพยากรบุคคล เพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลา ทันท่วงที 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญชำนาญการจากหลายๆ ฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องอาศัยหลายหน่วยงานในการรับผิดชอบและงานบางงานต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่าย 5) เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาแนวทางใหม่ๆ และเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร<sup>93</sup>

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวถึงว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ มีความชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ตลอดจนแรงจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>94</sup>

<sup>91</sup>Mike Woodcock, & D” Francis, **The eleven building blocks of effective teamwork** (Great Britain: The University Press, 1994), 31.

<sup>92</sup>วราภรณ์ ตระกูลสฤณี, **การทำงานเป็นทีม** (กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549), 8.

<sup>93</sup>ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2551), 214.

<sup>94</sup>ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สหธรรมิก, 2551), 11.



ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม คือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม เนื่องจากในการทำงานจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเกิดบรรยากาศขององค์กรที่ดีในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจ มีกำลังใจในการทำงาน มีการผสมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อการต่อสู้กับบรรดาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ทำให้บุคคลในทีมงานมีความเป็นหนึ่งเดียวอย่างแท้จริงและทีมสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันได้<sup>95</sup>

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรของรัฐและเอกชนเป็นอย่างมาก ในกระบวนการบริหารทีมงาน ผู้บริหารและสมาชิกในทีมต้องรู้จักการนำเอาจุดเด่นของแต่ละบุคคลมารวมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานของ ทีม ผู้บริหารและสมาชิกมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในทีมสามารถทำงานได้อย่างอย่างความสามารถและมีประสิทธิภาพเกิดความร่วมมือร่วมใจกันซึ่งกันและกัน สมาชิกร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างหลากหลาย อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในกระบวนการทำงานขององค์กร บรรยากาศในการทำงานขององค์กรและช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

### หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากที่กล่าวความสำคัญข้างต้น ทำให้ทราบว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก จึงมีนักทฤษฎีหลายท่านทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

#### ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของดูบริน (Andrew J. Dubrin)

ดูบรินได้กล่าวถึงคุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (characteristics of effective work group) ไว้ว่าคุณลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้น หมายถึง ลักษณะที่ทำให้กลุ่มงานเกิดประสิทธิผล โดยลักษณะของกลุ่มงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเหล่านี้ สามารถจำแนกแยกย่อยออกได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) การกำหนดคุณลักษณะของงานและขอบเขตของงาน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเห็นว่าภาระงานแต่ละงานของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ให้สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย จนเกิดแรงจูงใจภายใน สมาชิกในทีมมีความขยันขันแข็ง และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

<sup>95</sup>ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ เฟอร์เน็ท, 2545), 43-45.

2. ความรู้สึกมีอำนาจ (feeling of empowerment) กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพจะเชื่อว่าตนเองมีอำนาจในการทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยที่ไม่ต้องรอความเห็นชอบจากผู้บริหารใดๆ เมื่อทีมงานได้รับการมอบอำนาจ สมาชิกในทีมจะมีประสบการณ์ 4 ด้านคือ อำนาจหน้าที่ (potency) การมีความสำคัญ (meaningfulness) ความมีอิสระ (autonomy) และผลกระทบที่อาจได้รับ (impact)

3. การพึ่งพาอาศัยและสิ่งตอบแทน (interdependent tasks and rewards) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะของกลุ่มแบบมีความพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการเชื่อมโยงกันระหว่างเป้าหมายของส่วนบุคคลและเป้าหมายของส่วนรวม รวมทั้งรางวัลหรือผลตอบแทนของบุคคลและผลตอบแทนของส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4. องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) การนำความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกที่มีการนำทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาในกระบวนการของการแก้ปัญหา การมีความแตกต่างของสมาชิกในทีมงานจะส่งผลให้เกิดประโยชน์จากข้อมูลที่มีความหลากหลาย และส่งเสริมการมีมุมมองแนวความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้สมาชิกในทีมต้องมีความพึงพอใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มงานหรือระหว่างกลุ่มงานนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกในทีมอย่างแท้จริง

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) หมายถึง การมีความสามารถในการใช้อารมณ์อย่างสร้างสรรค์ สามารถควบคุมอารมณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม ส่งเสริมความเชื่อใจ และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มในทางตรงกันข้ามหากมีความไว้วางใจกันมากเกินไป ก็อาจมีปัญหามาตามได้เช่นกัน อาทิ การไม่ตรวจสอบการทำงานของกันและกัน การมองข้ามข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของกันและกัน<sup>96</sup> ซึ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

5.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง เข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

5.2 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-regulation) เป็นความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนเอง การคิดก่อนการแสดงพฤติกรรมใดๆ ซึ่งความสามารถในการควบคุมตนเองนั้นต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานคือ

---

<sup>96</sup>Andrew J. Dubrin, **Essentials of management**, 8th ed. (Ohio: South- Western Cengage Learning, 2009), 454-56.

5.2.1 การควบคุมอารมณ์ของตนเอง (emotion self-control) การมีวิธีการในการจัดการกับอารมณ์ และสามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีความสงบนิ่ง จิตแน่วแน่ ไม่หวั่นไหว ความคิดไม่คลุมเครือถึงแม้ว่าตนเองจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากก็ตาม

5.2.2 ความโปร่งใส (transparency) การมีค่านิยมในการดำเนินชีวิต

5.2.3 ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ความยืดหยุ่นในการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ที่เข้ามา กล้ารับมือและเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

5.2.4 มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง มีความพยายามในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

5.2.5 ความคิดริเริ่ม (initiative) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างทันท่วงที

5.2.6 การมองโลกในแง่ดี (optimism) และการมีอารมณ์ขัน (humor) การมองโลกในแง่ดี การคิดในแง่บวก ส่งผลให้ตนเองมีความสุข สามารถมีความอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนการมีอารมณ์ขันทำให้ตนเองสดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ เมื่อมองโลกในแง่ดีและมีอารมณ์ขันแล้วนั้นจะทำให้ชีวิตมีความสุข เพื่อนร่วมงานก็มีความสุขที่ได้ร่วมทำงานด้วยเช่นกัน

5.3 แรงจูงใจ (motivation) ในการทำงาน การมีพลัง การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การมีความรับผิดชอบ เพื่อเป้าหมายอันสูงสุดของหน่วยงาน

5.4 ความเห็นใจผู้อื่น (empathy) การเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมถึงการกระทำและการตอบสนองให้มีความเหมาะสมกับสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลนั้นๆ

5.5 มีทักษะทางสังคม (social skill) เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพ และมิตรไมตรีที่ดีกับผู้อื่น และรวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

6. การสนับสนุนกลุ่มงาน (support for the work group) คือการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นกับกลุ่มงาน การจัดหา สรรหาเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม รวมทั้งการสนับสนุนการอบรม การพัฒนาเพื่อพัฒนาต่อยอดทักษะในการปฏิบัติงาน

7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) ความสำเร็จของกลุ่มมักจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของกลุ่มการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารซึ่งกัน การมีความสามัคคีในหมู่คณะ ความร่วมมือภายในกลุ่ม รวมถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

8. กระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) กลุ่มงานที่มีการทำงานอย่างมีระบบ กระบวนการและเป็นขั้นตอน มีแนวโน้มที่จะทำงานออกมาได้ดีและประสบความสำเร็จมากกว่ากลุ่มงานในลักษณะอื่น ซึ่งการทำงานตามกระบวนการและขั้นตอน ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผลอันสูงสุดตามความต้องการของกลุ่ม และช่วยลดการเกิดปัญหาต่างๆ ด้วย

9. เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers and the environment)

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของยุกส์ (Yukl)

ในช่วงครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา นักทฤษฎีหลายคนได้นำเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย ได้มีการระบุตัวกำหนดประสิทธิภาพสำหรับกลุ่มงานและทีม และการศึกษาเชิงประจักษ์ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพ ยุกส์ (Yukl) มีแนวคิดที่ผู้นำสามารถพัฒนากระบวนการการทำงานเป็นทีม โดยอิทธิพลจากการกำหนดประสิทธิภาพของทีม ยุกส์ได้กำหนดองค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งจำแนกออกได้ 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies)

ความมุ่งมั่นของสมาชิกต่อวัตถุประสงค์ของงานและกลยุทธ์ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ นวัตกรรม และแรงผลักดันอย่างมากในการบรรลุภารกิจที่ยากลำบาก พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างยิ่ง ในการเพิ่มความมุ่งมั่นทุ่มเทของสมาชิกให้มีส่วนร่วมในการเสนอวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้แก่

- (1) การแสดงวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูด ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของงานกับค่านิยมและอุดมคติของสมาชิก
- (2) อธิบายว่าเหตุใดโครงการหรือแนวความคิดริเริ่มใหม่นั้น จึงมีความสำคัญ
- (3) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน และท้าทาย
- (4) วางแผนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ
- (5) ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผน และพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะสร้างสรรค์

โดยทั่วไปมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการเสริมอำนาจของสมาชิก และประสิทธิภาพของกลุ่ม อย่างไรก็ตามการเสริมอำนาจอาจไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จเสมอไป ยังมีเงื่อนไขหลายอย่างที่สามาร่อำนวยความสะดวกหรือยับยั้งผลกระทบที่เกิดการเสริมอำนาจในทีม ตัวอย่างเช่น ขนาดกลุ่ม ความหลากหลายของสมาชิก การกระจายตัวทางกายภาพของสมาชิก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และวุฒิภาวะของสมาชิก ระดับ ความขัดแย้ง ลักษณะของงานหรือภารกิจ ระดับการสนับสนุนของทรัพยากรบุคคลแบบทีม ขอบเขตที่ผู้นำตั้งขึ้นทั้งภายในและภายนอกทีมและความจงรักภักดีของสมาชิกกับองค์ประกอบภายนอก

2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity)

ประสิทธิภาพของกลุ่มจะสูงขึ้น เมื่อสมาชิกมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานและเข้าใจว่า ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ต้องทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ ทักษะของสมาชิกและความคาดหวังในบทบาทที่ชัดเจนมีความสำคัญมากขึ้น เมื่องานมีความซับซ้อน เรียนรู้ได้ยาก และตลอดช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงของความเป็นสมาชิกภาพในทีม ผู้นำสามารถทำได้หลายอย่างเพื่อพัฒนาทักษะของสมาชิก เมื่อมีการจัดตั้งทีมหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนสมาชิกใหม่ ผู้นำสามารถโน้มน้าวการเลือกสมาชิกใหม่และทำให้สมาชิกมั่นใจในการผสมผสานทักษะต่างๆ ของแต่ละคนให้เหมาะสม ในทีมที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือทีมมีงานประเภทใหม่ที่ต้องรับผิดชอบ ผู้นำสามารถอธิบายความรับผิดชอบของสมาชิกและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมได้อย่างชัดเจน เมื่อมีช่วงเวลาที่เหมาะสมของในระหว่างประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกที่มีอยู่ได้ เพื่อระบุข้อบกพร่องใดๆ ให้ข้อเสนอแนะและจัดให้สมาชิกได้รับคำแนะนำที่จำเป็นในรูปแบบอื่นๆ (เช่น จากสมาชิกที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือในการประชุมเชิงปฏิบัติการและหลักสูตรต่างๆ)

### 3. องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination)

ประสิทธิภาพของทีมไม่ได้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและทักษะของสมาชิกเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับวิธีการจัดระเบียบสมาชิก เพื่อใช้ทักษะของพวกเขาด้วย การออกแบบบทบาทงานและการมอบหมายงานให้กับพวกเขาจะเป็นตัวกำหนดว่าทีมดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ประสิทธิภาพจะแย่งหากทีมมีคนที่มีความสามารถ แต่ได้รับมอบหมายงานที่ทักษะไม่เกี่ยวข้องหรือทีมใช้กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพที่ไม่สอดคล้องกับทักษะของสมาชิก

ประสิทธิภาพของทีมยังขึ้นอยู่กับขอบเขตกิจกรรมที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกที่แตกต่างกันให้มีความสอดคล้องและประสานกัน การประสานงานระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อทีมทำงานที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การประสานงานถูกกำหนดโดยการตัดสินใจที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนการวางแผนก่อนเริ่มงานใหม่ และทีมมักจะทำงานได้ดีขึ้นหากสมาชิกวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งคำนึงถึงอุปสรรคและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากประสิทธิภาพที่มีขีดจำกัด และการประสานงานสามารถสิ่งอำนวยความสะดวกทีมได้ โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในระหว่างประสิทธิภาพของทีม

ความสำคัญของความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกต่างกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์พึ่งพาซึ่งกันและกันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ความเป็นผู้นำเป็นไปได้ยากกว่ากลุ่มทำงานร่วมกัน ผู้นำสามารถทำได้หลายอย่างเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมที่จำเป็นได้รับการจัดระเบียบและดำเนินการอย่างดีในวิธีที่มีประสิทธิภาพและทันที่ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- (1) การวางแผนวิธีการใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) จัดทำแผนฉุกเฉิน เพื่อจัดการกับอุปสรรคและเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

(3) ให้สมาชิกที่มีความรู้ และทักษะที่ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมงานกับการวางแผนกิจกรรมของทีม

(4) นำการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและวางแผนกิจกรรมร่วมกัน

(5) การวางแผนวิธีการจัดตารางเวลาและจัดลำดับกิจกรรม เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าหรือเสียเวลาโดยไม่จำเป็น และ

(6) ติดตามและกำกับงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

เมื่อทีมทำงานที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจจำเป็นต้องให้สมาชิกร่วมรับผิดชอบบางส่วน ในการประสานงานภายในผู้นำสามารถช่วยสมาชิกได้เรียนรู้ที่จะคาดการณ์ปฏิกริยาของกันและกันต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงและปรับพฤติกรรมของตนเองอย่างรวดเร็วตามความจำเป็น การพัฒนาทักษะของสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทำให้พวกเขาเข้าใจบทบาทของพวกเขาว่าเป็นอย่างไร และสัมพันธ์กันอย่างไร การฝึกอบรมร่วมกันภายใต้สภาวะที่สมจริงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทีมที่มี กิจกรรมที่ยากและอันตราย (เช่น ทีมต่อสู้ ทีมบรรเทาสาธารณภัย ทีมแพทย์ฉุกเฉิน ทีม SWAT ทีมดับเพลิง)

#### 4. การประสานงานภายนอก (External coordination)

ประสิทธิภาพของทีมขึ้นอยู่กับขอบเขตกิจกรรมของทีมว่ามีความสอดคล้องกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องใน ส่วนอื่นๆ ขององค์กรหรือไม่และความสำคัญของการประสานงานภายนอกนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อการพึ่งพาอาศัยกันเพิ่มขึ้น สำหรับผู้นำจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการประสานงาน ไม่เฉพาะกับส่วนอื่นๆ ขององค์กรเดียวกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคคลภายนอกที่การตัดสินใจและการกระทำส่งผลกระทบต่อกลุ่มด้วย การประสานงานดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบหลายทีม ซึ่งผู้นำทีมต้องทำงานร่วมกับผู้นำของทีมอื่น เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างทีมและการประสานกิจกรรมของงาน พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงหลายประเภทมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง การประสานงาน และการปรับตัวจากภายนอก ตัวอย่างได้แก่

(1) การรักษาเครือข่ายผู้ติดต่อที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

(2) ส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาเครือข่ายการติดต่อที่เป็นประโยชน์ของตนเอง

(3) ปรีกษาหารือกับหน่วยงานย่อยอื่นๆ เกี่ยวกับแผนงานและการตัดสินใจที่มีผลกระทบ

(4) ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยย่อยหรือองค์กรอื่นๆ

(5) พบปะกับผู้รับบริการหรือผู้ใช้ เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการของพวกเขา

และ

(6) การเจรจาข้อตกลงกับผู้รับบริการ ในกรณีของการประสานงานภายในสมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันความรับผิดชอบ สำหรับหน้าที่ความเป็นผู้นำได้

#### 5. ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support)

ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การได้รับทรัพยากรที่จำเป็นและการสนับสนุนทางการเงินจากแหล่งภายนอก ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอาจรวมถึง กองทุนงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ วัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวก ทีมผู้ผลิตไม่สามารถรักษาระดับผลผลิตไว้ได้ หากปราศจากการจัดหาวัสดุที่เชื่อถือได้ ลูกเรือของกองทัพอากาศจะไร้ประสิทธิภาพ หากไม่มีน้ำมันเครื่องบินสำหรับบิน การรักษาแหล่งทรัพยากรที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่มีทรัพยากรเหล่านี้และไม่พบสิ่งทดแทน งานก็ไม่สามารถทำได้ สำหรับกลุ่มที่ต้องการทรัพยากรน้อยในการทำงานหรือมีทรัพยากรเพียงพอแล้ว การได้มาซึ่งทรัพยากรก็จะมีค่าน้อยลง ความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำที่สำคัญ คือ การได้รับทรัพยากรที่จำเป็น ความช่วยเหลือ และการสนับสนุนจากแหล่งภายนอก ตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้อง

- (1) การวางแผนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ
- (2) ติดต่อกับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอก เพื่อจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม
- (3) จูงใจให้ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ใช้อุปกรณ์วัสดุหรือวัสดุที่นอกเหนือจากเดิม
- (4) ส่งเสริมและปกป้องชื่อเสียงของทีมกับผู้บังคับบัญชา
- (5) การสร้างสัมพันธ์ ความร่วมมือกับบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรและความช่วยเหลือที่จำเป็น และ

- (6) การเจรจาข้อตกลงที่เป็นประโยชน์กับผู้จัดหาทรัพยากร

#### 6. ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารของเดอ โยง (De Jong) เดิร์ค (Dirks) และ กิลเลสปี (Gillespie) พบว่ามีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างความไว้วางใจภายในทีมและประสิทธิภาพของทีม หากในทีมที่มีการพึ่งพากัน มีอำนาจจากส่วนกลางและความรู้และทักษะเฉพาะของสมาชิกอยู่ในระดับสูง ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูงมีแนวโน้มมากขึ้น เมื่อสมาชิกระบุตัวตนกับทีมหรือหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับการเป็นสมาชิกและมีความเหนียวแน่นมาก มันเป็นเรื่องยากที่จะมีความเหนียวแน่นและมีบทบาทในทีมที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ทีมที่มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกภาพบ่อยครั้ง ทีมที่มีสมาชิกที่เป็นตัวแทนของหน่วยย่อยที่แข่งขันกันขององค์กร ทีมที่มีสมาชิกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทีมกับสมาชิกที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะและทีมกับสมาชิกที่ต้องทำงานเป็นเวลานานภายใต้สภาวะกดดัน (เช่น ลูกเรือของเรือดำน้ำ) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำช่วยในการกำหนดเอกลักษณ์ของกลุ่มและความหมายของสมาชิกภาพ มีหลายวิธีที่ผู้นำสามารถเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการระบุตัวตนร่วมกับทีมได้ ตัวอย่างได้แก่

- (1) การแสดงวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจเกี่ยวกับสิ่งที่ทีมสามารถทำได้ร่วมกัน

(2) การใช้สัญลักษณ์และพิธีกรรม เพื่อให้สมาชิกภาพมีความพิเศษและเป็นที่ต้องการขึ้น

(3) ดำเนินกิจกรรมสร้างทีม และ

(4) การยกย่องและให้รางวัล โดยขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม ความเหนียวแน่นสูงสามารถให้ทั้งผลประโยชน์และความเสี่ยงสำหรับการตัดสินใจแบบกลุ่ม กลุ่มคนที่มีค่านิยม และทัศนคติคล้ายกันมักจะเห็นด้วยกับการตัดสินใจแต่บางครั้งกลุ่ม ดังกล่าวก็น่าส่งเสริมปรากฏการณ์ที่เรียกว่า "คิดเป็นกลุ่ม" เมื่อสมาชิกของกลุ่มที่เหนียวแน่นไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงต่อการถูกสังคมปฏิเสธจากการตั้งคำถามกับความคิดเห็นส่วนใหญ่หรือเสนอความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย การประเมินเชิง วิพากษ์วิจารณ์ ความคิดจะถูกยับยั้ง และความคิดสร้างสรรค์จะลดลง กลุ่มพยายามที่จะรักษาความสามัคคีภายใน โดยหลีกเลี่ยงการแสดงออกที่ไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผย และสมาชิกอาจเห็นด้วยเร็วเกินไป โดยไม่ได้รับการประเมินทางเลือกที่สมบูรณ์และเป็นกลาง

#### 7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency)

ความมุ่งมั่นของสมาชิก ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของสมาชิกว่าทีมสามารถบรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะได้สำเร็จ ความเชื่อร่วมกันนี้ เรียกว่า "ประสิทธิภาพโดยรวม" หรือ "ศักยภาพ" งานวิจัยหลายชิ้นให้หลักฐานว่าเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีม ว่าประสิทธิภาพของทีมโดยรวมมีแนวโน้มสูงขึ้น สำหรับทีมที่มีทักษะ สมาชิกที่แข็งแกร่ง ความไว้วางใจและความร่วมมือซึ่งกันและกันในระดับสูง มีทรัพยากรที่เพียงพอและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องความสำเร็จก่อนหน้านี้ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม ซึ่งสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ตามมาของทีมได้ ในทางเดียวกัน ความล้มเหลวอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมลดลง ผลกระทบเชิงลบและประสิทธิภาพการทำงานลดลงความมั่นใจมากเกินไปสามารถกระตุ้นให้ทีมดำเนินกลยุทธ์ที่เสี่ยงมาก ซึ่งจะล้มเหลว ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโดยรวมได้หลายวิธี พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโดยรวม ได้แก่

(1) การมองโลกในแง่ดีและความมั่นใจในทีม

(2) การกำหนดเป้าหมายหรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่จะให้โอกาสในการสัมผัสในช่วงต้นความสำเร็จ

(3) ช่วยทีมหาทางเอาชนะอุปสรรค และ

(4) เฉลิมฉลองความก้าวหน้าและความสำเร็จที่สำคัญ

#### 8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental models)

คำว่า "รูปแบบความคิด" มักใช้เพื่ออธิบายความเชื่อที่มีสติสัมปชัญญะ และสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุของประสิทธิภาพและวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงงาน การวิจัยในทีมพบว่า พวกเขามีแนวโน้มที่จะมีปฏิบัติงานได้สูงขึ้น หากสมาชิกมีการแสดงออกถึงสถานะทางจิตร่วมกันอย่างถูกต้อง



และตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาจะยากขึ้น เมื่อสมาชิกในทีมมีสมมติฐานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบที่ได้รับ ทำให้ทีมสามารถพัฒนากลยุทธ์และแผนที่มีประสิทธิภาพได้อย่างง่ายดายมากขึ้น และเพิ่มความมุ่งมั่นทุ่มเทของสมาชิกในการนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพของกลุ่มไม่น่าจะดีขึ้น ไม่เพียงแต่ว่าแบบจำลองทางจิตใจจะถูกแสดงออกให้ทราบเท่านั้น แต่ยังคงเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาอีกด้วย

ผู้นำสามารถช่วยสมาชิกระบุสมมติฐานของตนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลกระทบ กำหนดวิธีการประเมินความถูกต้องของสมมติฐานเหล่านี้ และร่วมกันพัฒนาแบบจำลองทางจิตใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น วิธีพัฒนาความเข้าใจและข้อตกลงเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขที่ดี ได้แก่

(1) จัดประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับสมมติฐานและความคิดเห็นของสมาชิก และควรระบุหลักฐานที่สนับสนุนแนวคิดนั้นๆ

(2) ตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น

(3) ใช้หลักการที่ถูกต้องของกระบวนการและตัวกำหนดความสำเร็จของทีมมาใช้

(4) ดำเนินการทดลองควบคุม เพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล และ

(5) ดำเนินการทบทวนหลังกิจกรรม เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้จากประสบการณ์

#### 9. ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity)

กลุ่มที่สมาชิกแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เช่น อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีนัยสำคัญสำหรับกระบวนการและผลลัพธ์ของกลุ่ม กลุ่มที่มีสมาชิกที่หลากหลายมักจะมีแนวโน้มน้อยกว่า เนื่องจากผู้คนมักจะไม่ยอมรับผู้อื่นที่มี ความเชื่อ ค่านิยม และประเพณีต่างกัน ความหลากหลายยังสามารถขัดขวางการสื่อสาร เมื่อสมาชิกใช้ภาษา ศัพท์เฉพาะ มาตรการหรือเกณฑ์ที่แตกต่างกัน ในด้านบวกการมีสมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ และความรู้ ที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น หากมีการเปลี่ยนความหลากหลายเป็นการแก้ปัญหาแบบร่วมมือแทนเมื่อสมาชิกพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมากในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญร่วมกัน<sup>97</sup>

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของโรมิก (Romig)

โรมิก (Romig) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่จำเป็น 5C ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้ง

<sup>97</sup>Gary A. Yukl and William L. Gardner, *Leadership in organizations* (Essex: Pearson Education, 2019), 285-292.

สามารถช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ในการติดต่อสื่อสารกันนั้นต้องมีความเปิดเผยและสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนมีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมต้องมีความหลากหลายทางความคิด จึงจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ตลอดจนการติดต่อสื่อสารควรเป็นไปแบบสองทิศทาง อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ตรงกันและการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

2. พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperation) เป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ของทีม ซึ่งความร่วมมือนั้นก็ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมด้วย

3. พฤติกรรมการประสานงาน (Coordination) คือการประสานงานของสมาชิกในทีมกับการปฏิบัติงาน โดยได้มีการประชุมวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีม มีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกไว้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ

4. พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) คือการมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่างๆ ของสมาชิกในทีม ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้เกิดกระบวนการคิดใหม่ๆ และแก้ปัญหาแบบใหม่

5. พฤติกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Breakthrough) คือการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานและปรับปรุงแก้ไข พัฒนาคุณภาพงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของสติเวน (Stevens)**

สติเวน (Stevens) กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีลักษณะต่างๆ ดังกล่าวต่อไปนี้

1. การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายที่ตั้งไว้ของทีม
2. มีบรรยากาศในทีมที่เป็นกันเอง มีความสุขในการทำงาน
3. การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการทำให้ทีมของตนเองบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. การรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิกในทีม โดยปราศจากการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของสมาชิกเหล่านั้น
5. การแสดงความไม่เห็นด้วย ให้เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์
6. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างเปิดเผย
7. มีการมอบหมายภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิกทุกคนได้อย่างชัดเจน

8. การสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในทีมและภายนอกทีมอย่างมีคุณภาพ<sup>98</sup>

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของลาร์สันและลาฟาสต์โต (Larson and Lafasto)

ลาร์สันและลาฟาสต์โต (Larson and Lafasto) ได้นำเสนอแนวคิดทางการทำงานกลุ่มดังนี้  
คือ

1. ความชัดเจนและยกระดับเป้าหมายของกลุ่ม (clear, engaging goal)
2. โครงสร้างของกลุ่มที่เน้นผลงาน (results-driven structure)
3. สมาชิกที่เต็มไปด้วยความสามารถ (competent team members)
4. ความทุ่มเท ร่วมใจซึ่งกันและกัน (unified commitment)
5. บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม (collaborative climate)
6. มาตรฐานความเป็นเลิศ (standards of excellence)
7. ภาวะผู้นำของผู้นำทีม (principled leadership)
8. การสนับสนุนจากภายนอก (external support)<sup>99</sup>

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของคีธ (Keith)

คีธ (Keith) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบใหญ่ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1) องค์ประกอบด้านสมาชิก ประกอบด้วยการมีสมาชิกที่มีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยการมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก เอาใจใส่สมาชิกในทีม มีการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก มีความเชื่อมั่นในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ มีความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องของการวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) องค์ประกอบด้านจัดการทีม ประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมร่วมกันที่ชัดเจน การมีขอบเขตของการทำงานที่แน่นอน การมีกลไกย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบ ซึ่งสมาชิกในทีมมีความเข้าใจในระบบนั้นๆ เป็นอย่างดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดี เกิดการ

<sup>98</sup>Michael J. Stevens, "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Setting," *Journal of Management* 25, (2 March-April 1999): 207-28.

<sup>99</sup>Larson, Carl and LaFasto, Frank. *When teams work best: 6,000 Team members and leaders tell what it takes to succeed* (California: Sage Publication, 2001).

ยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และมีการจัดการเงื่อนไขในการเสริมสร้างพลังในการทำงานของทีม<sup>100</sup>

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของอัลแบน และโพลลิต (Alban and Pollitt)

ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม เกิดจากความเป็นเอกภาพของสมาชิกของทีมในการทำงาน การมีความสามัคคี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การลดการแข่งขัน รวมทั้งการลดและช่วยกันและกัน ในการจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งของทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในทีม แต่อีกขณะหนึ่งการทำงานร่วมกันของบุคคลอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคมากมาย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะมาขัดขวางการทำงานของทีมให้หยุดชะงักหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จึงควรมีการหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อัลแบน และโพลลิต (Alban and Pollitt) จึงได้กล่าวไว้ว่า วิธีการที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยปราศจากอุปสรรคขัดขวางน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การมีทัศนคติที่ดีต่อกันของสมาชิกภายในทีม
2. ความรู้สึกที่เท่าเทียมกันของสมาชิกในทีม
3. ผลตอบแทนที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เหมาะสมและมีความยุติธรรม
4. ความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่ความคิดเห็นนั้นนำไปสู่ความสำเร็จของทีมงาน
5. การมีบทบาทที่ชัดเจนและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพและสามารถรับมือกับปัญหาและความขัดแย้งได้อย่าง

เหมาะสม<sup>101</sup>

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของวูดค็อก (Woodcock)

วูดค็อก (Woodcock) ได้กล่าวถึงกระบวนการทีมที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ คือ 1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความ

<sup>100</sup>Davis Keith, **Human behavioral at work: Organization behavior** (New York: McGraw-Hill, 1989), 446-447.

<sup>101</sup>Billie T. Alban and Irving L. Pollitt. **Team Building**, quoted in Thomas H. Patten, Jr. **OD - Emerging Dimensions and Concepts** (Wisconsin: American Society for Training and Development, 1973).

ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)<sup>102</sup>

1) บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างกันของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agreed goals) ทีมงานจะมีความมั่นคงและปฏิบัติงานได้มีคุณภาพเพียงใด ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทีมต้องเรียนรู้ว่ากำลังทำอะไร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การที่คนเราจะทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น สิ่งที่เราต้องการจะได้รับหรือวัตถุประสงค์นั้นนับเป็นสิ่งแรกที่เราคำนึง คนเราจะถูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ ถ้าหน่วยงานต่างๆ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งความเห็นด้วยอุปสรรคประการสำคัญที่เป็นตัวขวางในเรื่องของการให้วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 4 ประการ คือ 1) แนวโน้มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ทั้งหัวหน้าและลูกน้องขาดทักษะในการตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน 3) ไม่มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกระบวนการชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับในการจัดการและแก้ปัญหา ซึ่งจะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับที่สตีเยอร์ (Steers) เสนอว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร ข้อหนึ่งคือต้องมีความชัดเจนของบทบาท และยอมรับในงานที่ถูกมอบหมายซึ่งเป็นจำเป็น การรู้ขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติและการเข้าใจในงานของตน ยอมรับการทำงานด้วยความเต็มใจ ย่อมช่วยให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยรวดเร็วและมีประสิทธิผล<sup>103</sup>

<sup>102</sup>Mick Woodcock, **Team development manual**, 2nd ed. (Great Britain: Gower Publishing, 1989), 75-116.

<sup>103</sup>Richard M. Steers, **Organization effectiveness: A behavior view** (Boston: Hall Imitational, 1977), 126.

3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในทีมจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันความสนใจและปัญหาต่างๆ โดยปราศจากความกลัวการเยาะเย้ย หรือการแกล้งใดๆ ไม่เคยมีทีมไหนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยที่สมาชิกภายในทีมไม่มีความเข้าใจกัน ที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงออกได้อย่างเปิดเผยความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหดหายไปทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหาเล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เราจะได้รู้ว่าการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเพื่อจะได้มีการปรับปรุงเมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น 1) ได้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและให้ข้อติชม 2) เพิ่มการรู้จักตนเอง 3) การใช้ข้อขัดแย้งที่สร้างสรรค์ 4) เพิ่มพูนการฟังและมีความกระตือรือร้น

4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วต้องไปด้วยกัน จะมีคุณค่าอย่างมากกับบุคลิกภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะถ้าปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง จะได้ผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกจะสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะคนในครอบครัวหรือในหน้าที่ทำงานก็ตามไม่เคยจะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆ กัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนไม่ประสบความสำเร็จ ประการหนึ่งก็คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง ซึ่งทำให้การสื่อสารไปไม่ถึงผู้รับ การสนับสนุนกันไม่เกิด ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนกันก็คือการแข่งในฝ่ายที่ต้นสังกัดอยู่ ประการที่สามคือการบังคับ ให้อยอมรับเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของคนอื่นที่ไม่มีส่วนร่วมด้วย

5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) ความร่วมมือ คือการที่แต่ละคนถูกมอบหมายงานและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เขาทำและพร้อมจะแบ่งปันทักษะ รวมทั้งสารสนเทศกับคนอื่นๆ ใช้ความคิดทุกคนในทีม โดยจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าหากการไว้วางใจกันและการเปิดเผยไม่มีในทีมแล้วความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือบุคลากรสามารถพูดได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากความกลัวว่าใจ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนัก ในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้วการทำงานที่แท้จริง จะไม่มีเป้าหมายของการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือของสมาชิกที่พร้อมจะเกี่ยวข้องกัน มีข้อผูกพันข่าวสารจะถูกแบ่งปันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ จะถูกนำมาใช้โดยทีม ส่วนความขัดแย้งที่เป็นสิ่งตรงกันข้ามกับความร่วมมือหรือความไม่เป็นทิศทางเดียวกันของแต่ละคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งมักจะ

ก่อให้เกิดความตึงเครียด ความกดดัน และความคับข้องใจ<sup>104</sup> ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจาก 1) การขัดแย้งในเป้าหมาย 2) การแย่งชิงทรัพยากร 3) ค่านิยมและผลประโยชน์ต่างกัน 4) การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน 5) ความคลุมเครือไม่ชัดเจนในบทบาท 6) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี 7) การมีสถานภาพที่หลากหลายและขัดกันเอง 8) คุณลักษณะหรือธรรมชาติของบุคคล 9) การรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง 10) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร<sup>105</sup> เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความขัดแย้งอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทกให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับความขัดแย้งนั้นมี 2 ด้าน คือด้านแรกเป็นความขัดแย้งที่ทำลายและไม่ดี อีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และเป็นสิ่งที่ดี ดังนั้นการบริหารจัดการกับความขัดแย้งจึงมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้งหลาย ๆ อย่างอาจจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้ วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในความขัดแย้ง วิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ยู่ยากระหว่างบุคคลวิธีการบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและสถานการณ์ที่สร้างความขัดแย้ง ซึ่งวันชัย มีชาติ ได้รวบรวมวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้คือ 1) การบังคับ (force) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม 2) การถอนตัว (withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวจากบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งอยู่ 3) การปรับให้เรียบ (smooth) เป็นวิธีการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งยึดหลักการประสานงานและความสงบเรียบร้อยขององค์กร 4) การแข่งขัน (competition) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง 5) การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการลดความขัดแย้งของบุคคลให้ลดลงอยู่ในจุดสมดุล 6) ความร่วมมือ (collaborating) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเลือกทางที่ก่อให้เกิดผลดีกับทุกฝ่าย 7) การคล้อยตาม (accommodation) เป็นวิธีการที่ยอมทำตามฝ่ายตรงข้าม เนื่องจากว่าผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามมีสูงกว่าของตนเอง 8) การใช้อนุญาโตตุลาการ (mediation) เป็นวิธีการที่ใช้คนกลางช่วยไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น 9) การใช้เป้าหมายระดับสูงกว่า (super-ordinate goals) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรสูงสุดมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง 10) การแก้ปัญหาาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน 11) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resource) เป็นวิธีการเพิ่มหรือขยายทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก 12) ระบบการอุทธรณ์ (appeals system) เป็นวิธีการที่มีการเปิดให้มีการเรียกร้องอย่างเป็นทางการ

<sup>104</sup>Stephen P. Robbins, *Essentials of organization behavior*, (London: Pearson Education, 2018), 168.

<sup>105</sup>วันชัย มีชาติ, *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 163-166.

ทางการต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า 13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (reduce interdependence between unit) 14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (increasing interaction) โดยการโอนย้ายข้ามฝ่าย การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ 15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งเข้าด้วยกัน (merging conflicting unit)<sup>106</sup> นอกจากนี้ วันชัย ไชยสิทธิ์ ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดย 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีม 2) รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเพราะการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมีหลายวิธี ดังนั้นเมื่อมีหลายคนเสนอความคิดเห็นจึงอาจมีการแนะนำแนวทางที่ดีที่สุดรวมอยู่ด้วย 3) ต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าขัดแย้งกันด้วยผลประโยชน์ ก็ต้องแก้ด้วยการชี้แจงให้เห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วม 4) ให้ประเมินผลงานด้วยการให้ทราบว่าเป็นความสามารถของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ใครคนหนึ่ง<sup>107</sup>

6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป ตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ในโรงเรียนที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจกระทำได้โดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง ส่วนวิธีการเป็นลำดับรองลงมา แต่ก็ยังคิดว่าวิธีการทำงานและการตัดสินใจที่ดี อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนนั้นต้องสามารถเข้าใจได้อย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะสามารถป้องกันการเข้าใจผิดและป้องกันการเถียงกัน การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหาร การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการบริหารที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางเซวัญญู กิจกรรมด้านการออกแบบและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือก เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ<sup>108</sup>

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลและสนับสนุนให้บุคคลอื่นให้ทำงานได้อย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นปัจจัยช่วย

<sup>106</sup>วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 171-179.

<sup>107</sup>วันชัย ไชยสิทธิ์, สุขภาพจิต (กรุงเทพฯ: cursa, 2553), 45-50.

<sup>108</sup>Herbert A. Simon, *The new science of management decision* (New York: Harper & Row, 1960), 40 -41.



ให้บุคคลหรือทีมแสดงเป้าหมายออกมาอย่างชัดเจน เป็นการจูงใจและยืนยันกรานที่จะบรรลุเป้าหมาย<sup>109</sup> ในทีมงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมไหนต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ นั่นคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม การทำงานที่ตั้นต้องดึงเอาความสามารถของบุคลากรออกมา มิใช่ผู้นำทีมเป็นผู้ทำเองประเด็นสำคัญที่ทำให้ได้ผลงานมากที่สุดก็คือการมอบหมายงาน (delegation) ซึ่งก็คือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีม การมอบหมายงานไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับปัญหาอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่แท้จริง หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมาย งานมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้นการไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับการเพิ่มงานเราอาจพบว่าผลงานยังอยู่ในระดับต่ำซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาในการพัฒนาบุคคล หรือเกิดจากความกลัวผลจากการมอบหมายงาน ดังนั้น การมอบหมายงานที่ดีจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ง่าย ๆ ในขอบข่ายการตรวจสอบได้และผู้ทีมมอบหมายงานสามารถให้ได้
- 2) ขอบข่ายที่สมาชิกสามารถดำเนินการได้และถือว่าการมอบหมายงานเป็นโอกาสในการพัฒนา
- 3) การคิดว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการมอบหมายงาน<sup>110</sup> สำหรับผู้นำทีมที่จะประสบความสำเร็จนั้น มีคุณลักษณะ 10 ประการดังนี้

- 1) ต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์และความเชื่อของตนเอง
- 2) ใช้การมอบหมายงานในฐานะเครื่องมือที่ได้รับผลสัมฤทธิ์และการพัฒนา
- 3) มีความชัดเจนต่อมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์
- 4) เต็มใจที่จะให้หรือรับความไว้วางใจและจงรักภักดี
- 5) มีบุคลิกที่แข็งขันเพื่อคงไว้ซึ่งการผสมผสานและฐานะของทีมงานในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 6) ยอมรับความหวัง ความต้องการและเกียรติศักดิ์ศรีของบุคลากร
- 7) เผชิญความจริงอย่างตรงไปตรงมาและจากน้ำใสใจจริง
- 8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน
- 9) จัดตั้งและดำรงตำแหน่งไว้ซึ่งกระบวนการทำงานที่ดี
- 10) พยายามทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า

8) การทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน หรือองค์การ สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนงานมี 3 วิธีดังนี้

- 1) ทีมงานทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเปิดเผยและจริงใจ
- 2) ใช้ผู้สังเกตภายนอก หรือการทบทวนกระบวนการ โดยให้บุคคลภายนอกเฝ้าสังเกตการณ์ทำงานของทีมงานแล้วนำผลการสังเกตมาอภิปรายร่วมกัน
- 3) ใช้โทรศัพท์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์ โดยการบันทึกภาพการทำงานของทีมงานแล้วสมาชิกก็วิเคราะห์การทำงานของตนเองจาก

<sup>109</sup>Kathym M. Bartol and David C. Martin, **Management**, 3rd ed. (Boston: McGraw-Hill, 1998), 414.

<sup>110</sup>ชาญชัย อาจิณสมาร, **เทคนิคการพัฒนาทีม** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2548), 87.

เทพวดีทัศน์ ทีมงานที่มีการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานได้ดังนี้ 1) เชื่อมั่นได้ว่าความพยายามได้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ 2) ปรับปรุงการตัดสินใจ 3) เพิ่มการสนับสนุน ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย 4) การสร้างความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย 5) ระบุความต้องการและโอกาสในการพัฒนา 6) เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม 7) ทำให้การประชุมมีประโยชน์มากขึ้น 8) ลดภาวะฉุกเฉินและวิกฤติการณ์ 9) เพิ่มการมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของทีม<sup>111</sup>

9) การพัฒนาตนเอง (individual development) หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งการพัฒนาทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด<sup>112</sup> การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาตนเองใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) วิชาชีพ คือการฝึกตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นอกจากนั้นยังรวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับงานและการมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ 2) ร่างกาย คือการปรับปรุงดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยและ 3) สุขภาพจิต คือการฝึกฝนให้ตนเองมีจิตใจสงบมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในศีลธรรม<sup>113</sup>

ในการพัฒนาบุคลากร องค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วทำการฝึกอบรมปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและมีความรู้อื่นๆ อีกมากมาย ในการบริหารภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายๆ อย่าง ซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงถึงเพียงความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งโดยปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีประสิทธิภพน้อยกว่าได้เคลื่อนที่ไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) ความสำเร็จของทีมย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ถ้าหากขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือบุคคลความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรคหรือความยากลำบากขึ้น ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ 1) แน่ใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของทีมได้รับความสื่อสารและมีความเข้าใจกัน 2) ยอมรับว่าแม้

<sup>111</sup>เรื่องเดียวกัน, 89-90.

<sup>112</sup>สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, **พฤติกรรมศาสตร์: ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง** เล่มที่ 8 (กรุงเทพฯ: คัมปาย อิมเมจจิง, 2549), 52.

<sup>113</sup>เรื่องเดียวกัน, 54.

ทีมงานจะไม่เหมือนกัน ก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องแยกกัน 3) พยายามเข้าใจทัศนคติของทีมงานอื่นยอมรับ ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง 4) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างหรือดื้อรั้นในการปกป้องพวกเดียวกัน 5) มีการทบทวนอาณาเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานเป็นระยะๆ 6) พยายามใช้คนอื่นๆ ในฐานะเป็นแหล่งความคิดและการเปรียบเทียบ 7) มีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละคนและพยายามใช้ความแตกต่างจากประโยชน์นั้นๆ<sup>114</sup> นอกจากนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพของทีมงานได้อีก แต่ถ้ามองว่าความละเอียดแล้วก็จะไม่สามารถทำนายหรือแสดงควมมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม คือ ความรับผิดชอบของสมาชิก องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงานคือ สมาชิกในทีม ดังนั้นถ้าหากต้องการให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นในการทำงานเป็นทีม จะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกันเพื่อปกป้องความลับในการทำงานและการปิดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนั้นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่มจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพในการร่วมมือและการทำงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับทุก ๆ คนในทีมงาน มิใช่ผู้บริหารเท่านั้น

11) การสื่อสารที่ดี (good communications) การติดต่อสื่อสารคือการส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องไม่หยุดเพียงเท่านี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสารรับข้อมูลนั้นได้ ถูกต้องและเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกริยาหรือพฤติกรรมต่อไปตามทีผู้ส่งข้อความนั้นจะให้มิตด้วย<sup>115</sup> โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) แจงข้อมูลข่าวสาร 2) แนะนำสั่งการ 3) ชักจูงให้คล้อยตาม 4) สั่งสอนหรือให้ความรู้ 5) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี 6) เพื่อความสนุกสนานและสร้างบรรยากาศ<sup>116</sup> การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรมาก เนื่องจาก 1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินงานข้อมูลต่างๆ ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

<sup>114</sup>ชาญชัย อาจิมสมาจาร, *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน* (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2548), 91-92.

<sup>115</sup>ปรารมภ์ บุญถนอม, "การติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540), 2.

<sup>116</sup>วันชัย มีชาติ, *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ*. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 135.

เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องอาศัย การติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการหาข้อมูล 2) เป็นการแก้ปัญหาในงานในโรงเรียนอย่างหนึ่ง คือการแก้ปัญหาที่ดีจำต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และข้อมูลที่จะได้มานั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร 3) เป็นการกระตุ้นและจูงในการทำงานในการทำงานมักจะมีปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกันทั้งนี้ เป็นเพราะไม่เข้าใจแผนงาน หรือเกิดความลังเลใจ ไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นจะถูกต้อหรือไม่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ 4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรในองค์การมีความขัดแย้งกันมีความคิดเห็นและทัศนคติไม่ตรงกันองค์การนั้น จะประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ที่ช่วยสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรได้คือผู้บริหารซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี<sup>117</sup> การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (sender) สาร (message) สื่อ (communication channel) และผู้รับสาร (receive) บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารขึ้นอยู่กับโครงการ ประสิทธิภาพและขอบข่ายขององค์กร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเทคนิคการสื่อสาร ความซับซ้อนและขนาดขององค์การอาจจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ<sup>118</sup> การสื่อสารที่ดีมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของทีมงาน ดังที่ พินคัส (Pincus) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่ตัวแปรการสื่อสารคือสภาพความเป็นจริงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีการจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมาย บรรยากาศการติดต่อสื่อสารยังส่งเสริมความเป็นมิตรให้บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่เอื้ออำนวย เช่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อถือ มีการสื่อสารตรงไปตรงมาและยังมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร<sup>119</sup> ดังนั้นทีมควรให้ความสำคัญกับระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี โดยการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้อง

<sup>117</sup> นิยม ดังปรัชญาพาณิชย์, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขต ส่วนกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2545), 27-28.

<sup>118</sup> Chester I Barnard, **The functions of an executive** (Cambridge: Harvard University Press, 1971), 9.

<sup>119</sup> David Pincus, "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance," **Human Communication Research** 12, 3 (Spring 1986): 395-419.

เห็นความสำคัญของผู้ฟังหรือผู้รับสายด้วย วิธีที่จะชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้ฟังนั้น โดยเปิดโอกาสให้เขามีโอกาสโต้ตอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับความเข้าใจหรือคลี่คลายให้ตรงกัน อันจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการสื่อสารหาได้จบสิ้นเพียงผู้ส่งส่งข้อความข่าวสารให้ผู้รับข่าวสารนั้นไปเท่านั้น แต่จำต้องคำนึงถึงการตอบสนองของผู้รับสารนั้นด้วย เพราะจะทำให้ผู้ส่งสามารถตรวจสอบได้ว่าข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไปยังผู้รับนั้นผู้รับข่าวสารเข้าใจในข่าวสาร และจุดประสงค์ถูกต้องตรงกันหรือไม่<sup>120</sup>ตลอดจนเลือกวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับขนาดหรือลักษณะความซับซ้อนของทีม นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารในทีมควรมีลักษณะการเปิดเผย เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม มีบรรยากาศที่ดีเป็นมิตร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตรวจสอบกัน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมได้<sup>121</sup>

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการของทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการของทีมที่ดีควรประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมีความชัดเจนเป็นไปได้ 2) ส่งเสริมการเปิดเผยต่อกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหาพัฒนาการทำงาน 3) การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความไว้วางใจต่อกัน 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ต่อทีม 5) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ 6) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 7) การพัฒนาการทำงานของทีม 8) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการทำงานเป็นทีม 9) การสร้างหรือการพัฒนาระบบติดต่อสื่อสารของทีม

### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของอุทัย บุญประเสริฐ**

โดยปกติของการทำงานเป็นทีม มักจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานหรือทีมงาน ซึ่ง การทำงานเป็นทีม นอกจากจะต้องทราบเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดของการทำงานแล้ว ในการทำงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีมงานนั้น ต้องอาศัยขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีส่วนช่วยให้ทีมงาน ทำงานได้และมีการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง จึงอุทัย บุญประเสริฐ กำหนดขั้นตอนในการทำงานเป็น ทีม ประกอบด้วย

<sup>120</sup>สุรัชย์ ประเสริฐสรวย, อ้างถึงใน นิยม ตั้งปริชาพานิชย์, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2545), 59.

<sup>121</sup>นรินทร์ แจ่มจำรัส, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 129-130.

1. การศึกษาสภาพปัญหา หรือการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน โดยการร่วมกันศึกษาสภาพ ปัญหา หรือคิดวิเคราะห์งานร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกทุกคนในทีมต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การวางแผนการดำเนินงาน คือการนำเป้าหมายในการทำงานมาวางแผนล่วงหน้า โดยการกำหนดขั้นต้นก่อนหลังและกิจกรรมเฉพาะของแต่ละขั้นตอนในการทำงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการทำงาน

3. การแบ่งและกระจายงานให้แก่สมาชิก โดยคำนึงถึงความเหมาะสม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยในการอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

4. การลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้

5. การติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ในลักษณะของการนิเทศ ติดตามผล มีการให้ความช่วยเหลือและปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

6. การประเมินเพื่อกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุงการทำงานและสรุปผลการปฏิบัติงานเพื่อรายงานต่อหัวหน้าในความสำเร็จของทีมงาน<sup>122</sup>

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของวิชัย โสสุวรรณจินดา**

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงขั้นตอนในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน
2. การรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการตรวจสอบปัญหาของงาน
3. การกำหนดภาระงาน และการแบ่งงานตามความสามารถของบุคคล
4. การวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
5. การทบทวนผลการดำเนินงาน การสรุปและพิจารณาการทำงานว่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อการให้ข้อเสนอแนะและการปรับปรุงพัฒนางานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น<sup>123</sup>

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของสมคิด บางโม**

สมคิด บางโม กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ

1. จำนวนสมาชิกไม่มาก มีความเหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่เกิน 10- 12 คน ถ้าทีมงานมีสมาชิกมากเกินไปย่อมทำให้เกิดปัญหาเพิ่มมากขึ้น

<sup>122</sup>อุทัย บุญประเสริฐ, *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), 73-75.

<sup>123</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, *หัวหน้างานยุคใหม่* (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2536), 41-46.

2. เป้าหมายของทีมชัดเจน และสมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีม
3. สมาชิกตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ และให้ความสำคัญกับความสำเร็จของทีมงาน
4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น โดยยึดเป้าหมายของงานเป็นหลักสมาชิกทุกคนมีความกล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์ และยอมรับในมติของทีมงานด้วยความเต็มใจ
5. การมีผู้นำที่ดี ผู้นำที่มุ่งการทำงาน เสียสละ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกได้
6. ผลตอบแทน ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน
7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถและเปิดโอกาสให้ทำงานตามความเหมาะสม
8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ<sup>124</sup>

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของชาวยุชชัย อาจินสมจาร**

ชาวยุชชัย อาจินสมจาร กล่าวว่าทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะต่อไปนี้

1. การมีบทบาทที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
2. การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
3. การแสดงออกอย่างเปิดเผยและกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา
4. การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. สร้างบรรยากาศของความร่วมมือและการแก้ไขข้อขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์
6. มีกระบวนการทำงานที่ดี
7. มีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์
8. มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
9. มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีการติดต่อประสานงานกัน ช่วยเหลือ ดัดสใจ และแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จและประโยชน์ร่วมกันของทีมงาน ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะต่อไปนี้ 1) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน 2) สมาชิกมีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน และมีบทบาทที่ชัดเจน 3) มีการประสานงานภายในองค์กร 4) การประสานงานภายนอกองค์กร 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน 6) มีความไว้วางใจ ความสามัคคี

<sup>124</sup> สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2552), 246-47.

และความร่วมมือกันในการทำงาน 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร 8) การมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน และ 9) การมีความหลากหลายของสมาชิก<sup>125</sup>

### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ดำเนินการจัดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเป็นศูนย์ประสานงานการจัดการศึกษาศูนย์เครือข่าย 10 เครือข่าย ประกอบด้วย

เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 1 จำนวน 9 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 2 จำนวน 8 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 3 จำนวน 7 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 4 จำนวน 11 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 5 จำนวน 11 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 1 จำนวน 18 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 2 จำนวน 7 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 3 จำนวน 12 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาปะทิว 1 จำนวน 13 โรงเรียน

เครือข่ายสถานศึกษาปะทิว 2 จำนวน 11 โรงเรียน

รวมทั้งสิ้นจำนวน 107 โรงเรียน และจำแนกโรงเรียนเป็นรายเครือข่ายดังต่อไปนี้

(1) เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 1 จำนวน 9 โรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) อนุบาลชุมพร
- 2) เมืองชุมพรบ้านเขาถล่ม
- 3) วัดดอนเมือง
- 4) ไทยรัฐวิทยา 66 (บ้านนาเนียน)
- 5) บ้านท่าไม้ลาย
- 6) บ้านนาแซะ
- 7) วัดน้อมถวายเป็น
- 8) บ้านท่ามะปริง
- 9) บ้านเขาวง

(2) เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 2 จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) บ้านคอเตี้ย

<sup>125</sup>ชาญชัย อาจิณสมจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (กรุงเทพฯ: สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548), 71-96.



- 2) บ้านดอนไทรงาม
  - 3) วัดดอนรวบ
  - 4) วัดคูขุด
  - 5) วัดนาทุ่ง
  - 6) บ้านในห้วย
  - 7) วัดหาดทรายแก้ว
  - 8) อนุบาลเมืองชุมพร (วัดสุบรรณนิมิตร)
- (3) เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 3 จำนวน 7 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) ชุมชนบ้านนาชะอัง
  - 2) วัดหุรอ
  - 3) บ้านสามเสียม
  - 4) บ้านศาลาลอย
  - 5) วัดบางลึก
  - 6) บ้านหนองเนียน
  - 7) ชุมชนวัดหาดพันไกร
- (4) เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 4 จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) วัดพิชัยาราม
  - 2) บ้านหัวถนน
  - 3) บ้านหาดทรายครภาพ
  - 4) วัดหัวกรูด
  - 5) บ้านคอสน
  - 6) บ้านบางคอย
  - 7) บ้านบางหลง
  - 8) วัดดอนทรายแก้ว
  - 9) บ้านทุ่งมะขาม
  - 10) บ้านหาดทรายรี
  - 11) บ้านปากน้ำ (เขตริมจันทราวาสเคราะห์)
- (5) เครือข่ายสถานศึกษาเมือง 5 จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) วัดขุนกระทิง
  - 2) บ้านเขาบ่อ
  - 3) บ้านช่องไทรราษฎร์พัฒนา

- 4) บ้านทุ่งหงษ์
  - 5) วัดดอนมะม่วง
  - 6) วัดทุ่งคา
  - 7) บ้านเขาชันไต่ะ
  - 8) บ้านเขายาวราษฎร์พัฒนา
  - 9) บ้านคลองสูบ
  - 10) วัดเชิงกระ
  - 11) ชุมชนบ้านถ้ำสิงห์
- (6) เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 1 จำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) บ้านคันทรทรัพย์
  - 2) บ้านเนินทอง
  - 3) บ้านพรุดะเคียน
  - 4) บ้านสวนทรัพย์
  - 5) บ้านเหมืองทอง
  - 6) บ้านใหม่สมบูรณ
  - 7) บ้านกลาง
  - 8) บ้านตาหงษ์
  - 9) บ้านธรรมเจริญ
  - 10) บ้านบึงลัด
  - 11) บ้านยายไท
  - 12) ประชานิคม 4
  - 13) บ้านงาช้าง
  - 14) บ้านทรายขาว
  - 15) บ้านร้านตัดผม
  - 16) ประชาพัฒนา
  - 17) ชุมชนบ้านคูริง (มิตรภาพที่ 25)
  - 18) บ้านแก่งเพกา
- (7) เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 2 จำนวน 7 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) ชุมชนประชานิคม
  - 2) ไทยรัฐวิทยา ๗๙ (บ้านเนินสันติ)
  - 3) อนุบาลท่าแซะ

- 4) บ้านท่าลานทอง
  - 5) ประชานิคม 2
  - 6) บ้านใหม่พัฒนา
  - 7) บ้านละมู
- (8) เครือข่ายสถานศึกษาท่าแซะ 3 จำนวน 12 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) บ้านบางไม้แก้วประชาสามัคคี
  - 2) บ้านดอนเคี่ยม
  - 3) บ้านรับร่อ
  - 4) บ้านหาดใน
  - 5) บ้านเขาปาง
  - 6) บ้านหนองเรือ
  - 7) บ้านหัววาว
  - 8) บ้านหาดส้มแป้น
  - 9) บ้านหาดหงส์
  - 10) บ้านจันทิง
  - 11) บ้านน้ำเย็น
  - 12) บ้านหินแก้ว
- (9) เครือข่ายสถานศึกษาปะทิว 1 จำนวน 13 โรงเรียน ประกอบด้วย
- 1) อนุบาลปะทิว (บางสนพิพิธราษฎร์บำรุง)
  - 2) บ้านคอกม้า
  - 3) บ้านดอนตะเคียน
  - 4) ชุมชนบ้านทะเลทรัพย์
  - 5) ไทยรัฐวิทยา ๗๘ (วัดสามัคคีชัย)
  - 6) บ้านสะพลี (บางกอกโพสท์ศึกษา)
  - 7) อนุบาลบ้านเนินสำลี
  - 8) บ้านชุมโค
  - 9) บ้านดอนทราย
  - 10) บ้านบ่ออิฐ
  - 11) บ้านบางจาก
  - 12) บ้านวังช้าง
  - 13) บ้านหินกบ

(10) เครือข่ายสถานศึกษาปะทิว 2 จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย

- 1) ชุมชนมาบอำมฤต
- 2) บ้านทุ่งเรื้อย
- 3) บ้านห้วยรากไม้
- 4) วัดดอนยาง
- 5) บ้านถ้ำธง
- 6) บ้านน้ำพุ
- 7) วัดบางแหวน
- 8) ไทยรัฐวิทยา ๗๖ (บ้านพละ)
- 9) บ้านไชยราช
- 10) บ้านทรายแก้ว
- 11) บ้านปากคลอง<sup>126</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

เดือนเพ็ญ อุดทา ทำการวิจัย เรื่องกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยาส่วนใหญ่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การวิเคราะห์ทางเลือก และน้อยที่สุด คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 2) การ เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา ในด้านเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สาขาที่สำเร็จการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่อ กระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดพะเยา พบว่าการพัฒนาทักษะกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ควรศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องต่าง ที่จะตัดสินใจให้รอบด้าน แล้วประชุมครู บุคลากรของโรงเรียนเพื่อระดมความคิดให้ได้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลให้ละเอียดครบถ้วนก่อน ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ให้บุคลากรให้โรงเรียนร่วมทำ ร่วมอภิปราย ผู้บริหารควรมี การ ประชุม วิเคราะห์วางแผนก่อนการตัดสินใจร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรจัดฝึกอบรมผู้บริหาร

<sup>126</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564,” 2564, 2-5.

และ ผู้ร่วมงานให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทักษะการตัดสินใจ เมื่อมีการตัดสินใจแล้วควรติดตามผล  
 สิ่งที่ได้ตัดสินใจไป ควรตัดสินใจให้เป็นไปในทางที่ก่อประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด ควรให้บุคลากร  
 เสนอ ความเห็นให้ได้มากที่สุด โดยปล่อยให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระก่อน  
 การตัดสินใจ ควรมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เหมาะสมที่สุด  
 ผู้บริหารควรพิจารณาแยกประเด็นปัญหาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นที่  
 ประเด็น ผู้บริหารควรสร้างทางเลือกในการตัดสินใจให้หลากหลาย ผู้บริหารควรวางแผนกลยุทธ์  
 วิเคราะห์เชิงสภาพจริงจากทุกฝ่าย สำหรับให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสำเร็จตามเป้าหมาย  
 ผู้บริหารควรใช้กระบวนการที่ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม  
 กระบวนทัศน์เดิมที่ล้าสมัย<sup>127</sup>

สุทธิรัตน์ นาคราช ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้ ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากครูมาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเอง และผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ครูทราบ 2) การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงาน บทบาทที่สมดุล การมีวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน และการติดต่อสื่อสารที่ดี 3) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเอง และผู้บริหารตัดสินใจเองแต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 29.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>128</sup>

สุภาวณี วงษ์ชัยบุตร ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโชย โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความไว้วางใจซึ่งกัน

<sup>127</sup> เตือนเพ็ญ อุทธา, “กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย, 2556), 83-84.

<sup>128</sup> สุทธิรัตน์ นาคราช, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2558), บทคัดย่อ.

และกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย จำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านที่ 3 การมีส่วนร่วมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยที่ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าเฉลี่ยของครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี 4) ผลการเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>129</sup>

ณิซพร คำเถียร ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเมื่อจำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างกัน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>130</sup>

นิภาพร ทองดำ ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับปรุงอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรม ยอมรับปรัชญาใหม่ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อบรมผู้นำ เลิกโควตา ขจัดความกลัว การปรับปรุงต้องทำทุกขั้นตอนของการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ขจัดอุปสรรค จัดให้มีแผนการศึกษา และมีการฝึกอบรมให้กับครู บุคลากรทุกคน เลิกใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพแบบเก่า

<sup>129</sup>สุภาวณี วงษ์ชัยบุตร, "การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทย โซโย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2559), ง.

<sup>130</sup>ณิซพร คำเถียร, "แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

เลิกยึดมั่นการดำเนินธุรกิจโดยยึดราคาเป็นหลัก 2) การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม บทบาทที่สมดุล การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเปิดเผยต่อกันและการ เคารพหน้าเพื่อแก้ปัญหา 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>131</sup>

รัชดาภรณ์ กองผุย ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การค้นหาทางเลือก การกำหนดปัญหา การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือก 2) การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารงานพัสดุอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การโปร่งใส การเปิดเผย ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน<sup>132</sup>

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

<sup>131</sup>นิภาพร ทองคำ, “การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

<sup>132</sup>รัชดาภรณ์ กองผุย, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การพยากรณ์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีความถดถอยไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $Y=1.208+0.718x$ <sup>133</sup>

นิว ตาคม ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01<sup>134</sup>

วิภาดา วงศ์ยะรา ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การดำเนินตามแผนงาน การวิเคราะห์ปัญหา การนิยามปัญหา การพัฒนาแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ และการสร้างกฎเกณฑ์สำหรับวิธีการ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คุณภาพโดยรวม อัตราการออก

<sup>133</sup> วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ,2560), บทคัดย่อ.

<sup>134</sup> นิว ตาคม, “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.



กลางคั่นของนักเรียน การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>135</sup>

สุทธภา เวชวิสุทธิคุณ ทำการวิจัยเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปน้อย ดังนี้ ความลึกซึ้งทางอารมณ์ ความเหมาะสมทางอารมณ์ ความเป็นไปได้ทางอารมณ์ และ ความรู้รอบทางอารมณ์ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความ ร่วมมือ การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ทรัพยากรและการสนับสนุน รูปแบบ ความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน การประสานงาน ภายนอกองค์กร ความหลากหลายของสมาชิก และทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้ายตามกัน<sup>136</sup>

ภิมณภักดิ์ สุพรชัยภักดิ์ ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1. การตัดสินใจของ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตาม ทางเลือก การประเมินผลและการปรับปรุงข้อบกพร่อง การเลือกทางเลือก การศึกษาหาทางเลือกและ การนิยามปัญหา 2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมี

<sup>135</sup>วิภาดา วงศ์ยะรา, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

<sup>136</sup>สุทธภา เวชวิสุทธิคุณ, “ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

การศึกษาข้อมูลและนำมาทำการวิเคราะห์อย่างมีหลักการนำไปสู่การระบุปัญหาที่ชัดเจนและสามารถนำไปอธิบายให้บุคลากรเข้าใจได้อย่างดี 2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ครอบคลุม และเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารควรศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือก และควรนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก 4) ผู้บริหารควรมีการวางแผนหรือกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดและเข้าใจง่าย และควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมกับความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้แนะนำและคอยช่วยเหลือ 5) ผู้บริหารควรมีการติดตามผล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินที่เป็นระบบ ทำให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงาน<sup>137</sup>

เฉลิมขวัญ จ้านสกุล ทำการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คุณลักษณะ ทักษะ ค่านิยมสัญญาแห่งความสำเร็จ การนิเทศตนเอง โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูลและการตรวจสอบและการประเมินตนเอง 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมีขั้วมีเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ บทบาทที่สมดุล ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม วัตถุประสงค์ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารที่ดี 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารรายด้านพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ

<sup>137</sup> ภิรมย์ภักดี สุพรชัยภักดี, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 338-339.

ด้านการนิเทศตนเอง ด้านการตรวจสอบและการประเมินตนเอง และด้านทักษะส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ในภาพรวม<sup>138</sup>

พลอยอัมพัน มาพิจารณา ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัตถุประสงค์ ชัดเจนเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การพัฒนาตนเอง บทบาทที่สมดุล การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และความไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา และความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 มี 11 แนวทาง คือ 1) จัดให้ความรู้เรื่องความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์ 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 5) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 6) พัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงาน 7) จัดสร้างระบบสารสนเทศของโรงเรียน 8) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 9) สร้างความสามัคคี 10) ฝึกให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีและ 11) สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเป็นทีมที่ดี<sup>139</sup>

เบญจพร แสนพลเมือง ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ ฯ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี 2) กระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 3) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 4) ด้านสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม 5) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 6) ด้านการตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 7) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 8) ด้านการพัฒนาตนเอง 9) ด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล 10) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า และ 11) ด้านการกำหนด

<sup>138</sup>เฉลิมขวัญ จ้านสกุล, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

<sup>139</sup>พลอยอัมพัน มาพิจารณา, “การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชบัญญัติ 1) ด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ควรประชุมและวางแผนแนวทางร่วมกันให้ครูได้รับงานที่เหมาะสมกับความสามารถ 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ครูทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ครูควรมีโอกาสวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันได้โดยปราศจากอคติ 4) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ควรจัดกิจกรรมกลุ่มที่เชื่อมความสัมพันธ์ 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง ควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยใช้เหตุผลและหาข้อสรุปร่วมกัน 6) กระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ควรมีการประชุมวางแผนก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น ทำงานด้วยความโปร่งใส 8) ด้านการตรวจสอบ ทบทวน การทำงานอย่างสม่ำเสมอ ครูควรประเมินการทำงานของตนเอง 9) ด้านการพัฒนาตนเอง ครูควรใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองและโรงเรียนควรส่งเสริมการจัดอบรม 10) ด้านสัมพันธ์ที่ระหว่างกลุ่ม ครูควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้ความช่วยเหลือ และ 11) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรกระจายข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอย่างทั่วถึงและชัดเจน<sup>140</sup>

จุฑามาศ ดีแป้น ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยเลข คณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ดังนี้ การค้นหาทางเลือก และการประเมิน ทางเลือก ตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิตจากมาก ไปน้อย ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพโดยทั่วไป การปฏิบัติงาน และอัตราการมาเรียน ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของ

<sup>140</sup>เบญจพร แสนพลเมือง, “การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนที่ปังกวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

ผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน<sup>141</sup>

สถิติคักดี เพ็ชรยิ้ม ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 อยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $S_6$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $S_2$ ) ด้านการมีส่วนร่วม ( $S_5$ ) และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $S_3$ ) ความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมได้ร้อยละ 81.20 และมีความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .22786$  โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้  $E = 0.194 + 0.364(S_6) + 0.349(S_2) + 0.379(S_5) - 0.145(S_3)$  และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้  $Z_r = 0.387(Z_6) + 0.421(Z_2) + 0.373(Z_5) - 0.226(Z_3)$  7) แนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 7.1 ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ครูผู้สอนได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย 7.2 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่างในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการช่วยเหลือกันและมีน้ำใจต่อกัน 7.3 ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 7.4 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่สำคัญให้กับ

<sup>141</sup> จุฑามาศ ดีแป้น, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2563), ง.

ครูผู้สอนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวางแผนการปฏิบัติงาน และมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ<sup>142</sup>

พรสุตา ประเสริฐนุ ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 มีความต้องการโดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 ด้านการวางแผน ลำดับที่ 2 ด้านการก่อตั้งทีมและด้านการประเมินผล ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างบรรทัดฐาน และลำดับที่ 4 ด้านการปฏิบัติงานตามลำดับ 2) การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน 40 แนวทาง ได้แก่ 1) ด้านการก่อตั้งทีมมี 5 แนวทาง 2) ด้านการสร้างบรรทัดฐานมี 8 แนวทาง 3) ด้านการวางแผนมี 11 แนวทาง 4) ด้านการปฏิบัติงานมี 9 แนวทาง 5) และด้านการประเมินผลมี 7 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก<sup>143</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วิลเฮลเมนา ซิมส์ (Wilhelmena Sims) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเหมือนและความแตกต่างในกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการนักเรียนชั้นปีที่ 1 ปีที่ 3 และปีที่ 5 เป็นการศึกษากระบวนการตัดสินใจ และแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองที่ได้รับการระบุว่าอยู่ในโครงการปรับปรุงโครงการ (PI) นักเรียนชั้นปีที่ 1 ปีที่ 3 และปีที่ 5 ขณะที่พวกเขาวางแผน และพยายามปรับปรุงโรงเรียน เพื่อลดความล้มเหลวทางวิชาการของ

<sup>142</sup>สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม, “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 9, 34 (มกราคม-มีนาคม 2564): 54-55.

<sup>143</sup>พรสุตา ประเสริฐนุ, “การพัฒนาแนวทางการสร้างทีมงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), ง.

นักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ ปัญหาการวิจัยต่อไปนี้จะเกิดขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยายามทำความเข้าใจว่าผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจอย่างไร ในขณะที่พวกเขาวางแผนสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อลดความล้มเหลวทางวิชาการในหมู่นักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำ และวิธีปฏิบัติเพื่อการเข้าถึงการตัดสินใจนั้น คำถามการวิจัยได้รับการพัฒนาและสัมภาษณ์ผู้บริหาร 8 คนใน 3 เขตพื้นที่การศึกษา การศึกษานี้สรุปโดยเน้นแนวความคิดหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และโดยการ เสนอแนะสำหรับการวิจัยด้านการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต<sup>144</sup>

พิทโซ (Pitsoe) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ทำวิธีการทำงานเป็นทีมของครูและผู้อำนวยการโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลในเขตคัมเวนจ ประเทศยูกันดา วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ การตรวจสอบความสามารถของสมาชิกเกี่ยวกับความรู้และการทำงานเป็นทีมของครูประถม จำนวน 40 คนจาก 10 โรงเรียนรัฐบาล โดยใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทุกคนยอมรับแนวคิดของการทำงานเป็นทีม รับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวก โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความรับผิดชอบร่วมกัน โอกาสสำหรับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นมืออาชีพ ส่วนการพัฒนาของบุคลากรที่เป็นสมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นซึ่งเป็นอุปสรรคใหญ่ การศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมในหมู่สมาชิก ส่งผลในเชิงบวกกับคุณภาพของการสอนเมื่อครูทำงานร่วมกันพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกันและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน<sup>145</sup>

ลีเดอร์ และนิลแลนด์ (Leede & Nilland) ได้ศึกษาเรื่อง การทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในการใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ปัญหาการทำงานเป็นทีมและการให้ข้อมูลใหม่เกี่ยวกับการใช้งานจริงและประสิทธิภาพขององค์ประกอบต่างๆ ของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม จากวิธีการทำงานแบบใหม่ เช่น การทำงานที่เน้นกิจกรรมและการทำงานที่บ้านจะนำไปสู่พฤติกรรมที่แตกต่างกันของพนักงาน เนื่องจากการปฏิบัติในการทำงาน พนักงานเลือกเวลาและสถานที่ที่ต้องการในการทำงานได้ สิ่งนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์อาจลดลง พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ และผลผลิตหรือ

<sup>144</sup>Wilhelmena Sims, "Similarities and differences in decision-making processes and practices among elementary school principals in program improvement year 1, year 3, and year 5 school" (the degree of Joint Doctor of Education with San Francisco State University, Faculty of the Department of Educational Leadership, University of California, 2011), 1.

<sup>145</sup>Victor J. Pitsoe, "How do School Management Teams Experience TA Case Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda," *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing* 5, 3 (March 2014) : 138.

ความมุ่งมั่นขององค์กร และอาจมีอิทธิพลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อความสัมพันธ์ได้ ซึ่งปัญหาการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลใหม่เกี่ยวกับกรใช้งานจริงและประสิทธิผลขององค์ประกอบต่างๆ ของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม<sup>146</sup>

อเดโอลลู โจชัว เอเยนิ (Adeolu Joshua Ayeni) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่และผลผลิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตออนโด เซนทรัล ซีนาโทเรียลของ รัฐออนโด ประเทศไนจีเรีย กล่าวว่า จากการศึกษาได้ตรวจสอบกลยุทธ์การตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่และระดับการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจและกำหนดผลกระทบต่อผลงานการสอนของครูและผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตวุฒิสมาชิกกลางออนโด ของรัฐออนโด ประเทศไนจีเรีย มีการตั้งคำถามวิจัยสี่ข้อ และตั้งสมมติฐานสองข้อเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาทำการสำรวจเชิงพรรณนาและการออกแบบการวิจัยหลังข้อเท็จจริงมาใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยครูใหญ่ 30 คนและครู 600 คนสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 30 แห่ง รวบรวมข้อมูลโดยใช้ "แบบสอบถามการตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่และแบบสอบถามงานของครู" (PDMTQ) และ "แบบทดสอบผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของนักเรียน" (SAPP) วิเคราะห์คำถามวิจัยโดยใช้การนับความถี่และเปอร์เซ็นต์ ขณะที่ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันที่ระดับอัลฟา 0.05 ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างกลยุทธ์การตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่กับผลงานการสอนของครู ( $r\text{-cal}=0.528, p\leq 0.000$ ) และความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างผลงานการสอนของครูกับผลการเรียนของนักเรียน ( $r\text{-cal}=0.511$ ),  $p\leq 0.000$ )<sup>147</sup>

โลรี เอ นิกอน (Lori A. Nixon) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสำหรับการจัดหลักสูตรวิชาการ: การศึกษาปรากฏการณ์วิทยา มีจุดประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์ของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในขณะที่พวกเขามีส่วนร่วมในการทบทวนไฟล์ทางวิชาการเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดตำแหน่งทางวิชาการของนักเรียนที่ลงทะเบียนใหม่ ในระหว่างการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ขอให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เอกสารโดยใช้โปรไฟล์ของนักเรียนที่แท้จริง และอธิบายว่าพวกเขาจะกำหนดตำแหน่งโปรแกรมการศึกษาที่เหมาะสมที่สุดสำหรับนักเรียนได้อย่างไร ข้อมูลเชิงลึกที่แท้จริงจาก

<sup>146</sup>Jan de Leede, Joyce Nijland, "Understanding teamwork behaviors in the use of new ways of working," In Jan De Leede (ed.) *New Ways of Working Practices* (Advanced Series in Management, Volume 16 (Emerald Group Publishing Limited, 2016), 73 - 94.

<sup>147</sup>Adeolu Joshua Ayeni, "Principals' decision making strategies and teachers' productivity in secondary schools in Ondo Central Senatorial district of Ondo state, Nigeria," *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* 18, 10 (2018): 18.



มุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษากำหนดประสบการณ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจ นักวิจัยได้วิเคราะห์คำตอบและอธิบายประสบการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในกระบวนการวางแผนทางวิชาการสำหรับนักเรียนผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิดกับอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการวิเคราะห์เอกสารของไฟล์ที่ครอบคลุมของนักเรียน รวมข้อค้นพบและข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ<sup>148</sup>

โคลแมน (Coleman) ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการเชื่อมโยงทฤษฎีและแนวปฏิบัติของผู้นำทางการศึกษาเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบและปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม คำถามที่ขึ้นนำการศึกษานี้ได้แก่ 1.ในฐานะผู้นำ ฉันจะเป็นผู้นำหลักที่ฉันทำงานด้วยการใช้กระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมทั้งสี่ในการตัดสินใจของตนเองอย่างไร 2.ปฏิสัมพันธ์และรูปแบบการคิดในปัจจุบันเป็นแบบใดบ้างที่เป็นกรอบทางจริยธรรมของครูใหญ่แต่ละคนสำหรับกระบวนการตัดสินใจ 3.กระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมทั้งสี่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรในระหว่างกระบวนการตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่แต่ละฝ่าย 4.การทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์นี้กับกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมทั้งสี่ระหว่างกระบวนการตัดสินใจ จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร การศึกษาซึ่งส่งผลกับการเรียนหนังสือกับอาจารย์ใหญ่และการทบทวนเป็นลายลักษณ์อักษรของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับช่วงเวลาเหล่านั้น พบว่าการศึกษาหนังสือร่วมกันสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสะท้อนความคิดของอาจารย์ใหญ่ในการตัดสินใจของตนเองโดยผ่านตนเอง และการวิเคราะห์ร่วมกันในการตัดสินใจของหัวหน้างาน ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนแปลงกรอบจริยธรรมที่พวกเขาใช้ในการตัดสินใจได้ และการเปลี่ยนกรอบจริยธรรมที่ผู้บริหารใช้เป็นหลักในการตัดสินใจได้ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของตน นอกจากนี้ผู้กำกับตนเองยังได้รับประโยชน์จากการพบปะกับผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำ นอกการประชุมฝ่ายบริหารสร้างความไว้วางใจกับอาจารย์ใหญ่และปรับปรุงแนวปฏิบัติของตนเอง<sup>149</sup>

<sup>148</sup>Lori Allen Nixon, “School leaders decision-making process for academic program placement: A phenomenological study” (The degree Doctor of Education in Educational Leadership, Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University, 2017), 2.

<sup>149</sup>Coleman Brian, “Improving the ethical decision-making process of educational leaders: An action research study” (The degree Doctor of Education in Educational Leadership and Organizational Change, Faculty of the College of Education, Roosevelt University, 2018), 4.

ฮาอิม เชคและเฉิน เชคเตอร์ (Haim Shaked and Chen Schechter) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคิดเชิงระบบในการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า การตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นภายในองค์กรที่ซับซ้อน ซึ่งเรียกว่าโรงเรียน การศึกษานี้สำรวจว่า การคิด เชิงระบบสะท้อนให้เห็นในการรับรู้ของหัวหน้างานเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจอย่างไร จากการ วิเคราะห์เชิงคุณภาพของการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม คำอธิบายของผู้บริหารเกี่ยวกับการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของตนเองสะท้อนให้เห็นถึงการคิดอย่างเป็นระบบใน 3 ด้านต่อไปนี้ 1) การ ขยายจำนวนตัวเลือก 2) ระบุผลที่เป็นไปได้ของทางเลือกต่างๆ และ 3) การค้นหาและ วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่ซับซ้อน โดยผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึง ความเชื่อมโยงระหว่างธรรมชาติที่ซับซ้อนของการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนกับการคิด อย่างเป็นระบบนัยยะและการวิจัยเพิ่มเติมจะมีการหารือกัน<sup>150</sup>

ไมเคิล ฮาร์พาม (Michael Harpham) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของสมาชิกในทีมแต่ละคน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษาวิธีการแบบ ผสมผสาน พบว่าการศึกษาการทำงานเป็นทีมนี้ได้สำรวจปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพในทีมผู้บริหารระดับสูง (SLTs) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 แห่ง การวิจัยระบุถึงปัจจัยและ อิทธิพลเชิงบวก เชิงลบหรือทั้งเชิงบวกและเชิงลบ และอิทธิพลนั้นมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม อย่างไร ความสำคัญของการสื่อสารอย่างถูกต้อง การรักษาสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต และ ความคาดหวังอย่างต่อเนื่องของรัฐบาลในการให้ผลลัพธ์ในบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา แสดงให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่ต้องเผชิญกับ SLTs ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพในการดำเนินการ โรงเรียนใช้วิธีการกรณีศึกษาแบบผสมผสาน ด้วยวิธีการแบบสำรวจ 2 วิธีและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับการรวบรวมข้อมูลกับอาจารย์ใหญ่ (HT) และสมาชิก ของทีมผู้นำแต่ละทีมโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพทั้งสองแบบ เพื่อค้นหารูปแบบและ สารระสำคัญของอิทธิพลและการวิเคราะห์ทางสถิติ ANOVA เชิงปริมาณ เพื่อยืนยันความสำคัญของ ปัจจัยและอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้น การวิจัยอยู่ในกรอบแนวคิดที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงปัจจัย ภายในหรือภายนอกของทีมที่เกี่ยวข้องกับบริบทระดับชาติและโรงเรียนและอิทธิพลของปัจจัยเหล่านี้ ไม่แปรผัน รวมถึงรัฐบาลและการเงิน (อิทธิพลเชิงลบ) ความเป็นผู้นำและการสนับสนุน (อิทธิพลเชิง บวก) อิทธิพลแบบสองตัวแปร ซึ่งรวมถึงนักเรียนและเจ้าหน้าที่ โดยการศึกษาแบบผสมผสานเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนและการพัฒนากรอบทฤษฎีและรูปแบบการวิจัย วิทยานิพนธ์นี้ขยายงานของนักวิชาการคนก่อนๆ เช่น Morgeson et al และ Herzberg โดยให้

<sup>150</sup>Haim Shaked and Chen Schechter, "Exploring systems thinking in school principals' decision-making" *International Journal of Leadership in Education* 22, 5 (2019): 573-596.

ข้อเสนอแนะ 8 ประการเกี่ยวกับวิธีจัดการปัจจัยสำคัญและอิทธิพลที่มีต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นที่สนใจของ SLTs ในโรงเรียนโดยมีผลกับทีมผู้นำในสถานที่ทำงานที่กว้างขึ้น ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเชิงวิชาการ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติงานเหมือนกัน<sup>151</sup>

ไอรِيث ฟรีดแมนและแอนิท โซเมค (Irith Freedman & Anit Somech) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมด้านการให้ความหมายกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการทบทวนการวิจัยสองทศวรรษอย่างเป็นระบบ พบว่า ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาการวิจัยได้ข้อสรุปว่าการทำงานเป็นทีมของนักการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าความสำเร็จของเป้าหมายของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการพยายามจัดทำหลักฐานเชิงบูรณาการเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่สนับสนุนเพื่อเติมเต็มช่องว่างนี้ ผู้เขียนทบทวนการวิจัยเกี่ยวกับทีมมืออาชีพในบริบทของโรงเรียนสองทศวรรษ โดยเฉพาะ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ 1) เพื่อทบทวนแนวความคิดที่มีอยู่ของคำว่า 'ทีม' และ 'การทำงานเป็นทีม' ในบริบทของโรงเรียน 2) จัดให้มีการทบทวนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลกระทบของการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จากการสืบค้นที่เป็นระบบจากเอกสาร 23 ฉบับ ที่รายงานการศึกษาเชิงประจักษ์ 3 ฉบับและการศึกษาเชิงประจักษ์ 20 ฉบับ ผลการทบทวนพบว่าขาดข้อตกลงเกี่ยวกับแนวความคิดของคำว่า 'ทีม' และ 'การทำงานเป็นทีม' ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเปรียบเทียบระหว่างการศึกษาวิจัย นอกจากนี้ไม่มีภาพรวมที่ครอบคลุมเกี่ยวกับผลที่ตามมาของการทำงานเป็นทีมสำหรับครูแต่ละคน ทีมงาน หรือโรงเรียนโดยรวม อันที่จริงการศึกษาอ้างอิงถึงตัวแปรที่หลากหลายในบริบทและการกำหนดค่าที่แตกต่างกัน การทบทวนนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญหลายประการที่อาจกำหนดวาระสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน<sup>152</sup>

พาสคอลล เบนอเลียล (Pascale Benoliel) ได้ศึกษาเรื่อง มุมมองแบบทีมสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน: บทบาทที่ใกล้เคียงของทีมผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีการเรียกร้องให้มีแนวทางร่วมกันมากขึ้นในการเป็นผู้นำในโรงเรียนกระตุ้นให้เกิดการศึกษาในปัจจุบัน แบบจำลองที่เสนอได้ตรวจสอบบทบาทที่ใกล้เคียงอย่างมีประสิทธิภาพของทีมผู้บริหารโรงเรียน (SMT) ในความสัมพันธ์ของลักษณะ SMT ของการพึ่งพาอาศัยกันของเป้าหมาย (ขอบเขตที่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งต้องการให้มีความร่วมมืออยู่) และความแตกต่างในการทำงาน (ความหลากหลายของความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม) ความรุนแรง

<sup>151</sup>Michael Harpham, "Individual members' perceptions of factors influencing effective senior leadership teamwork in English secondary schools: a mixed methods study" (The degree Doctor of Education, Faculty of the Department of Education, University of Greenwich, 2021), 4.

<sup>152</sup>Irith Freedman and Anit Somech, "Translating teamwork into school effectiveness: A systematic review of two decades of research" *European Journal of Educational Management* 4, 2 (2021): 109-125.

ในโรงเรียนที่เน้นวิชาการและขาดครู ข้อมูลถูกรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง 92 โรงเรียนที่สุ่มเลือกจากโรงเรียนของรัฐ- ฆราวาสและโรงเรียนสอนศาสนาของรัฐทั้งหมดในอิสราเอล ใช้การออกแบบแบบสำรวจหลายแหล่งจากตัวอย่าง 92 SMTs ครูใหญ่และครูที่ไม่ใช่สมาชิก SMTs ข้อมูลถูกรวบรวมจากระดับการวิเคราะห์ของโรงเรียน ผลจากแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ประสิทธิภาพของ SMT เป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างเป้าหมายของ SMT กับความรุนแรงในโรงเรียนที่เน้นวิชาการและการขาดงานของครู ประสิทธิภาพของ SMT ช่วยอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนจากการสอนแบบอิสระไปสู่การทำงานเป็นทีมสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในโรงเรียนในเชิงบวกและปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อต่อความสัมพันธ์ทางสังคมและการแลกเปลี่ยนความรู้สามารถให้กลไกในการสร้างบรรทัดฐานของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน มีการกล่าวถึงความหมายของการค้นพบนี้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ<sup>153</sup>

สเตฟานี ซิตปิน (Stephanie Chitpin) ศึกษาเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับช่องว่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียน 8 คนในรัฐออนแทรีโอ ประเทศแคนาดา อันดับแรกผู้วิจัยอธิบายระบบการศึกษาของรัฐออนแทรีโอเกี่ยวกับแนวคิดเสรีนิยมใหม่และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวทางในการลดช่องว่างความสำเร็จตามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของเชื้อชาติ จากนั้นผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำโรงเรียนทั้ง 8 แห่งในออนแทรีโอตัดสินใจลดช่องว่างความสำเร็จภายในโรงเรียนของตนอย่างไร กระบวนการตัดสินใจนี้ได้รับอิทธิพลจากการพิจารณา เช่น ภาวะเศรษฐกิจ รูปแบบการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในโรงเรียนหรือส่วนบุคคล แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ดำเนินการอย่างโดดเดี่ยว แต่การศึกษาของผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบระดับสูงที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายเพื่อที่จะให้ความเป็นผู้นำ สำหรับผลลัพธ์ของนักเรียนในขณะที่คำนึงถึงปัจจัยอื่นภายในกระบวนการตัดสินใจ<sup>154</sup>

<sup>153</sup>Pascale Benoliel, "A Team-Based Perspective for School Improvement: The Mediating Role of School Management Teams" *Journal of Research on Educational Effectiveness* 14, 2 (2021): 442-447.

<sup>154</sup>Stephanie Chitpin, "Principal's Decision-Making in Bridging the Student Achievement Gap" *International Journal of Leadership in Education* 24, 3 (2021): 393-414.

### สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารจะเป็นส่วนสำคัญในการ กำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดและยังมีอิทธิพลส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู จะต้องดำเนินการ ตามกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งโบวี (Bovee) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem)
- 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives)
- 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives)
- 4) การตัดสินใจ (make the decision)
- 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision)
- 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ของครูนั้น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังมีการตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการดำเนินงานทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีความร่วมมือร่วมใจกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการเพิ่มคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา อันซึ่งบุคคลผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาประสงค์ให้เกิดขึ้นในทุกด้าน ผู้วิจัยได้ เลือกใช้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของยุกัล (Yukl) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies)
- 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity)
- 3) องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination)
- 4) การประสานงานภายนอก (External coordination)
- 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support)
- 6) ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust)
- 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency)
- 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental modals) และ
- 9) ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity)

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 จำนวน 86 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการทำงานเป็นทีมของครูตามแนวความคิดของยุกัล (Yukl) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบพร้อมทั้งศึกษาสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครูจากตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงาน ข้อมูลทางสถิติ ข้อมูลสารสนเทศ บทความ และงานวิจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการทำโครงงานวิจัย แล้วนำเสนอภาควิชา เพื่อเสนอขออนุมัติโครงงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนในการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเครื่องมือไปทดลองใช้และหาความเชื่อมั่นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรวบรวมเครื่องมือมาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลและเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

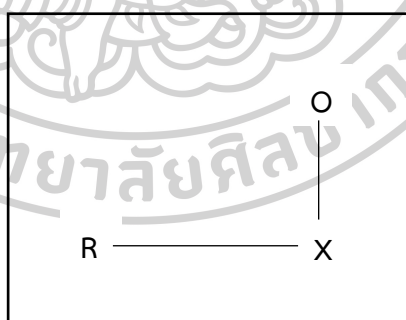
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ขอบกพร่องตามที่คณะกรรมการตรวจสอบและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลและขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (diagram) ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 107 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาเป็น 3 อำเภอ คือ อำเภอ เมืองชุมพร จำนวน 46 แห่ง อำเภอท่าแซะ จำนวน 37 แห่ง และอำเภอปะทิว จำนวน 24 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 86 แห่ง ซึ่งได้มาโดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการ เปิดตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>155</sup> และใช้วิธีการ สุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ

### ผู้ให้ข้อมูลและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู รวมผู้ให้ ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา ชุมพรเขต 1	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ครู	รวม (คน)
อำเภอเมืองชุมพร	46	37	37	37	74
อำเภอท่าแซะ	37	30	30	30	60
อำเภอปะทิว	24	19	19	19	38
<b>รวม</b>	<b>107</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>172</b>

<sup>155</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities," *Journal for Education and Psychological measurement* 3, (November 1970): 608.



## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 **การกำหนดปัญหา (Identify the problem:  $X_1$ )** หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2.2 **การค้นหาทางเลือก (Generate alternatives:  $X_2$ )** หมายถึง การพัฒนา ทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือก อย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

2.3 **การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives:  $X_3$ )** หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

2.4 **การตัดสินใจ (Make the decision:  $X_4$ )** หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 **การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision:  $X_5$ )** หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือก โดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้นๆ ของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ

2.6 **การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback:  $X_6$ )** หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาก็หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของยูกัล (Yukl) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies:  $Y_1$ ) หมายถึง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สมาชิกมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด

3.2 ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity:  $Y_2$ ) หมายถึง การมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานและเข้าใจว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร ต้องทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ สามารถอธิบายความรับผิดชอบของสมาชิกและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมได้อย่างชัดเจน ทักษะของสมาชิกและความคาดหวังในบทบาทที่ชัดเจนมีความสำคัญมากขึ้น สมาชิกมีการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เมื่อมีช่วงเวลาที่เหมาะสม ผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกที่มีอยู่ได้ เพื่อระบุข้อบกพร่องใดๆ ให้ข้อเสนอแนะและจัดให้สมาชิกได้รับคำแนะนำที่จำเป็นในรูปแบบอื่นๆ

3.3 องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination:  $Y_3$ ) หมายถึง การมอบหมาย และการออกแบบบทบาทงาน ภาระงานให้เหมาะสมกับทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของยังขึ้นอยู่กับขอบเขตกิจกรรมที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกที่แตกต่างกันให้มีความสอดคล้องและประสานกัน

3.4 การประสานงานภายนอก (External coordination:  $Y_4$ ) หมายถึง การทำงานของทีมงานที่มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การประสานงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในระบหลายทีม ทีมงานจะได้รับความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างทีมและเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์

3.5 ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support:  $Y_5$ ) หมายถึง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับที่ได้รับทรัพยากรที่จำเป็นและการสนับสนุนทางการเมืองจากแหล่งภายนอก ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอาจรวมถึงกองทุนงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ วัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวก การรักษาแหล่งทรัพยากรที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่มีทรัพยากรเหล่านี้และไม่พบสิ่งทดแทน งานก็ไม่สามารถทำได้

3.6 ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust:  $Y_6$ ) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างความไว้วางใจภายในทีมและประสิทธิภาพของทีม หากในทีมที่มีการพึ่งพากัน มีความร่วมมือร่วมใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูง

สมาชิกกระตุ้นตัวตนกับทีมหรือหน่วยงาน ให้มีความสำคัญกับการเป็นสมาชิกของทีม จะส่งผลให้เกิดความสามัคคีในทีม แม้ทีมจะมีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกบ่อยครั้ง

**3.7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency: Y<sub>7</sub>)** หมายถึง การมีความเชื่อร่วมกันของสมาชิกว่าทีมสามารถบรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะได้สำเร็จ เป็นผลทำให้สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สมาชิกในทีมแข็งแกร่ง ความไว้วางใจและความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีทรัพยากรที่เพียงพอและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องความสำเร็จ

**3.8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental models: Y<sub>8</sub>)** หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันอย่างถูกต้องและตรงไปตรงมา มีความสามารถในการเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน และวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นทุ่มเทของสมาชิกที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

**3.9 ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity: Y<sub>9</sub>)** หมายถึง ความแตกต่างกันทั้งด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความเชื่อ ค่านิยม มุมมอง ประสบการณ์ และความรู้ของสมาชิก ที่ส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสำคัญของความหลากหลายสำหรับการแสดงออกของกลุ่มนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของกลุ่มและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการแก้ปัญหาแบบร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญร่วมกัน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

**ตอนที่ 2** การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ตามแนวคิดของโบวี (Bovee)

**ตอนที่ 3** การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ตามแนวความคิดของยุกัล (Yukl)

ทั้งนี้แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale)<sup>156</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม ค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน หนังสือ ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปสร้างคำถาม

**ขั้นที่ 2** สร้างแบบสอบถามและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในเบื้องต้น ก่อนนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และหาคุณภาพรายข้อโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 จากนั้นนำเครื่องมือที่ตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมาปรับปรุงและจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้

**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 2 ที่ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คนและครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

<sup>156</sup>Rensis Likert, *New patterns of management* (Tokyo: McGraw-Hill, 1961), 73-74.

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณและตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>157</sup> โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของอิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล<sup>158</sup> ดังนี้

ค่าความเชื่อมั่น 0.01 ถึง 0.40 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับต่ำ

ค่าความเชื่อมั่น 0.41 ถึง 0.70 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับปานกลาง

ค่าความเชื่อมั่น 0.71 ถึง 0.90 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูง

ค่าความเชื่อมั่น 0.91 ถึง 1.00 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูงมาก

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) เท่ากับ 0.980 หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในระดับสูงมาก

**ขั้นที่ 5** ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำหนังสือคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. รับหนังสือและเครื่องมือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรพร้อมก็นำแบบสอบถามจัดทำเป็นเอกสารออนไลน์ (Google Form) ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
3. เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนด้วยวิธีการส่งเอกสารแบบสอบถามกลับมาทางออนไลน์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 1 คน จากจำนวน

<sup>157</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological testing* (New York: Harper & Row, 1974), 161.

<sup>158</sup>อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล, การวิจัยทางการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 202.

สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 148 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละฉบับ
2. จัดระเบียบของข้อมูลตามอำเภอ และตรวจการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามข้อมูลวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้สอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 สถิติที่ใช้ คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิตเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>159</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ วิเคราะห์ค่า

<sup>159</sup>John W. Best, *Research in education* (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)<sup>160</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ



---

<sup>160</sup>Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied statistics for the behavior sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

### สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการวิจัย การดำเนินการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 จำนวน 107 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา จำนวน 86 แห่ง แต่ละสถานศึกษามีผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คนและครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของโบวี (Bovee) จำนวน 6 ขั้นตอน และการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดทฤษฎีของยุกัล (Yukl) 9 องค์ประกอบ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r<sub>xy</sub>) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวน 86 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาจากสถานศึกษา 74 แห่ง จำนวน 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.05 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 รวมสถานศึกษาทั้งสิ้น 74 แห่ง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency:  $f$ ) และค่าร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความถี่และร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	39	26.35
หญิง	109	73.65
รวม	148	100.00
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	20	13.51
31-40 ปี	48	32.43
41-50 ปี	45	30.41
51 ปีขึ้นไป	35	23.65
รวม	148	100.00
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	62	41.89
ปริญญาโท	86	58.11
ปริญญาเอก	0	0.00
อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	0	0.00
รวม	148	100.00
<b>4. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	74	50.00
ครู	74	50.00
รวม	148	100.00
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	44	29.73
6-10 ปี	50	33.78
11-15 ปี	27	18.24
16-20 ปี	10	6.76
21-25 ปี	10	6.76
26 ปีขึ้นไป	7	4.73
รวม	148	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 26.35 และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 73.65

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า อายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 32.43 รองลงมา คือ 41-50 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 30.41 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.65 และไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.51

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 58.11 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 41.89 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ต่อกลุ่ม

ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 33.78 รองลงมา ประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.24 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.76 และประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.73

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ผลการวิเคราะห์ผลการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านแล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 8-14

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
การกำหนดปัญหา ( $X_1$ )	4.27	0.47	มาก
การค้นหาทางเลือก ( $X_2$ )	4.03	0.50	มาก
การประเมินทางเลือก ( $X_3$ )	4.04	0.50	มาก
การตัดสินใจ ( $X_4$ )	4.24	0.48	มาก
การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $X_5$ )	4.22	0.45	มาก
การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $X_6$ )	4.13	0.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.47) การตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.48) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.45) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.46) การประเมินทางเลือก ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.50) และการค้นหาทางเลือก ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.45-0.50 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังรายละเอียดดังตารางที่ 9-14

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการกำหนดปัญหา

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานใน องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.63	มาก
2. ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตของปัญหา	4.29	0.64	มาก
3. ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน	4.22	0.61	มาก
4. ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหา	4.29	0.64	มาก
5. ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี	4.22	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการกำหนดปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตของปัญหา ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.61) และผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61-0.68 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการ  
ค้นหาทางเลือก

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการค้นหาทางเลือก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา	4.03	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกบนพื้นฐานของความเป็นไปได้	4.03	0.64	มาก
3. ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดและรอบคอบ	3.99	0.73	มาก
4. ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์	4.03	0.68	มาก
5. ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการพิจารณาทางเลือก	4.09	0.69	มาก
6. ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย	4.01	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการค้นหาทางเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ ,  
S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต  
จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการพิจารณาทางเลือก ( $\bar{x} = 4.09$ ,  
S.D. = 0.69) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ( $\bar{x} = 4.03$ ,  
S.D. = 0.64) ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหาร  
พิจารณาทางเลือกได้อย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีการระดม  
สมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.68)  
และผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดและรอบคอบ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณา  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.64-0.73 แสดงว่า  
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประเมินทางเลือก

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินทางเลือก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่อย่างครบถ้วน	4.05	0.72	มาก
2. ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์อันเกิดจากทางเลือกแต่ละทางเลือก	4.01	0.73	มาก
3. ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	3.99	0.69	มาก
4. ผู้บริหารกลั่นกรอง เพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทางที่จะนำไปแก้ปัญหา	4.13	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประเมินทางเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกลั่นกรอง เพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทางที่จะนำไปแก้ปัญหา ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่อย่างครบถ้วน ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์อันเกิดจากทางเลือกแต่ละทางเลือก ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.65-0.73 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการตัดสินใจ

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	0.62	มาก
2. ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ	4.26	0.66	มาก
3. ผู้บริหารพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเลือกทางเลือกนั้นๆ	4.22	0.66	มาก
4. ผู้บริหารเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.30	0.65	มาก
5. ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย นำมาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด	4.32	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย นำมาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหารเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเลือกทางเลือกนั้นๆ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.66) และผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.62-0.71 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารเลือก	4.29	0.65	มาก
2. ผู้บริหารระบุทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น	4.20	0.62	มาก
3. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร	4.22	0.62	มาก
4. ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อทางเลือกนั้นๆ	4.22	0.63	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ	4.18	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารเลือก ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อทางเลือกนั้นๆ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารระบุทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.62) และผู้ปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.62-0.65 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

(n=74)

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจ	4.17	0.61	มาก
2. ผู้บริหารระบุได้ว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่	4.15	0.56	มาก
3. หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่	4.05	0.58	มาก
4. ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงทางเลือกได้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา	4.13	0.65	มาก
5. หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้	4.14	0.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารระบุได้ว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.56) หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงทางเลือกได้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.65) และหากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56-0.65 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 15-24

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน ( $Y_1$ )	4.53	0.58	มากที่สุด
ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ( $Y_2$ )	4.45	0.61	มาก
องค์กรภายในและการประสานงาน ( $Y_3$ )	4.53	0.52	มากที่สุด
การประสานงานภายนอก ( $Y_4$ )	4.39	0.53	มาก
ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง ( $Y_5$ )	4.53	0.49	มากที่สุด
ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_6$ )	4.56	0.58	มากที่สุด
ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ( $Y_7$ )	4.63	0.48	มากที่สุด
รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ( $Y_8$ )	4.52	0.55	มากที่สุด
ความหลากหลายของสมาชิก ( $Y_9$ )	4.47	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 15 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.48) ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.58) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.49) องค์กรภายในและการประสานงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.52) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.55) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป

หาน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของสมาชิก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.66) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.61) และการประสานงานภายนอก ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.48–0.66 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังรายละเอียดดังตารางที่ 16-24

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน	4.56	0.70	มากที่สุด
2. ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.47	0.67	มาก
3. ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.56	0.63	มากที่สุด
4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการทำงาน	4.53	0.62	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 16 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.63) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.70) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการทำงาน ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.62) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.62–0.70 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท

(n=74)

ระดับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน	4.39	0.73	มาก
2. ครูมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน	4.41	0.72	มาก
3. ครูเข้าใจขอบข่ายภาระงานของสมาชิกภายในองค์กร	4.34	0.74	มาก
4. ครูมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนและองค์กร	4.47	0.66	มาก
5. ครูมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่	4.48	0.66	มาก
6. ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงานเป็นประจำ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.55	0.64	มากที่สุด
7. ครูนำผลการประเมินทักษะมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตน	4.50	0.66	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงานเป็นประจำ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.64) ครูนำผลการประเมินทักษะมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตน ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.66) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.66) ครูมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนและองค์กร ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.66) ครูมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.72) ครูมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = 0.73) และครูเข้าใจขอบข่ายภาระงานของสมาชิกภายในองค์กร ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.64–0.74 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านองค์กรภายในและการประสานงาน

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านองค์กรภายในและการประสานงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและทักษะ	4.44	0.65	มาก
2. ครูเข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.45	0.63	มาก
3. ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อการทำงานร่วมกันได้	4.61	0.60	มากที่สุด
4. ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร	4.59	0.62	มากที่สุด
5. ครูได้รับการพัฒนาทักษะในกระบวนการการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.54	0.58	มากที่สุด
รวม	4.53	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านองค์กรภายในและการประสานงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อการทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.60) ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D. = 0.62) ครูได้รับการพัฒนาทักษะในกระบวนการการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.54$ , S.D. = 0.58) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูเข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.63) และครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและทักษะ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.58–0.65 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประสานงานภายนอก  
(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านการประสานงานภายนอก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีความสามารถในการประสานงาน และทำงานกับองค์กร อื่น	4.01	0.72	มาก
2. ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและองค์กรอื่น	4.62	0.62	มากที่สุด
3. ครูได้รับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก	4.53	0.63	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประสานงานภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39$ ,  
S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต  
จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.62)  
ครูได้รับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.63) และอยู่ใน  
ระดับมาก 1 ข้อ คือ ครูมีความสามารถในการประสานงาน และทำงานกับองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 4.01$ ,  
S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูล  
อยู่ระหว่าง 0.62–0.72 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน  
ทางการเมือง

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้	4.24	0.72	มาก
2. ครูได้รับความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	4.59	0.64	มากที่สุด

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (ต่อ)

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
3. ครูได้รับการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน	4.63	0.55	มากที่สุด
4. ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรที่ได้รับ	4.67	0.55	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 20 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรที่ได้รับ ( $\bar{x} = 4.67$ , S.D. = 0.55) ครูได้รับการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.55) ครูได้รับความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D. = 0.64) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.55–0.72 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีความรักในองค์กรของตนเอง	4.51	0.71	มากที่สุด
2. ครูมีความร่วมมือร่วมใจทำงาน	4.62	0.63	มากที่สุด
3. ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.49	0.66	มากที่สุด
4. ครูมีการยอมรับซึ่งกันและกัน	4.55	0.65	มากที่สุด
5. ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในองค์กร	4.58	0.64	มากที่สุด
6. ครูเรียนรู้สมาชิกใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร	4.58	0.59	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.56</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 21 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความร่วมมือร่วมใจทำงาน ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.63) ครูเรียนรู้สมาชิกใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.59) ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.64) ครูมีการยอมรับซึ่งกันและกัน ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.65) ครูมีความรักในองค์กรของตนเอง ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.71) และครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.59–0.71 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน	4.61	0.59	มากที่สุด
2. ครูมีทักษะและความสามารถในการทำงาน	4.62	0.59	มากที่สุด
3. ครูมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน	4.64	0.57	มากที่สุด
4. ครูมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร	4.59	0.57	มากที่สุด
5. ครูมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อให้การทำงานสำเร็จ	4.69	0.53	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.63</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 22 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อให้การทำงานสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.53) ครูมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.57) ครูมีทักษะและความสามารถในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.59) ครูมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.59) และครูมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.53–0.59 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ครูมีข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.61	มากที่สุด
2. ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา	4.43	0.70	มาก
3. ครูมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.50	0.61	มากที่สุด
4. ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน	4.55	0.60	มากที่สุด
5. ครูมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.55	0.61	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 23 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.60) ครูมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.61) ครูมีข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.54$ , S.D. = 0.61) ครูมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.61) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.60–0.70 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 24 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความหลากหลายของสมาชิก

(n=74)

การทำงานเป็นทีมของครู ด้านความหลากหลายของสมาชิก	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ครูมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน	4.47	0.72	มาก
ครูใช้ความสามารถที่หลากหลายแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	4.47	0.72	มาก
ครูมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร	4.47	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านความหลากหลายของสมาชิก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.69) ครูมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.72) และครูใช้ความสามารถที่หลากหลายแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.69–0.72 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 25

ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- $X_1$ : การกำหนดปัญหา
- $X_2$ : การค้นหาทางเลือก
- $X_3$ : การประเมินทางเลือก
- $X_4$ : การตัดสินใจ
- $X_5$ : การปฏิบัติตามการตัดสินใจ
- $X_6$ : การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของยูคัล (Yukl) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

- $Y_1$ : ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน
- $Y_2$ : ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท
- $Y_3$ : องค์กรภายในและการประสานงาน
- $Y_4$ : การประสานงานภายนอก
- $Y_5$ : ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง
- $Y_6$ : ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- $Y_7$ : ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร
- $Y_8$ : รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน
- $Y_9$ : ความหลากหลายของสมาชิก

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน  
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.534**	.416**	.470**	.388**	.474**	.548**	.506**	.477**	.416**	.528**
X <sub>2</sub>	.474**	.378**	.415**	.369**	.413**	.486**	.437**	.434**	.432**	.477**
X <sub>3</sub>	.428**	.327**	.391**	.395**	.362**	.470**	.425**	.375**	.327**	.434**
X <sub>4</sub>	.590**	.470**	.518**	.528**	.520**	.595**	.534**	.564**	.505**	.597**
X <sub>5</sub>	.503**	.470**	.474**	.435**	.451**	.485**	.461**	.490**	.447**	.526**
X <sub>6</sub>	.468**	.397**	.473**	.495**	.537**	.446**	.509**	.422**	.425**	.508**
X <sub>tot</sub>	.634**	.519**	.579**	.549**	.583**	.641**	.607**	.585**	.543**	.650**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของครู (Y<sub>tot</sub>) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ( $r_{xy}=.650^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 42.25 ( $r^2 = .423$ ) เมื่อพิจารณาภาพรวมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของครูในด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y<sub>6</sub>) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r_{xy}=.641^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 41.09 ( $r^2 = .411$ ) ส่วนภาพรวมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของครูในด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Y<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r_{xy}=.519^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 26.94 ( $r^2 = .269$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดภาพรวมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>) พบว่ามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู (Y<sub>1</sub>-Y<sub>9</sub>) รายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y<sub>6</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.641^{**}$ ) ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Y<sub>1</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.634^{**}$ ) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Y<sub>7</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.607^{**}$ ) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Y<sub>8</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.585^{**}$ ) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Y<sub>5</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.583^{**}$ ) องค์กรภายในและการประสานงาน (Y<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.579^{**}$ ) การประสานงานภายนอก

( $Y_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.549^{**}$ ) ความหลากหลายของสมาชิก ( $Y_9$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.543^{**}$ ) และทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ( $Y_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.519^{**}$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมการทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ ) กับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการตัดสินใจ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r_{xy}=.597^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 35.64 ( $r^2 = .356$ ) ส่วนภาพรวมการทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ ) กับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการประเมินทางเลือก ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r_{xy}=.434^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 18.84 ( $r^2 = .188$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดภาพรวมการทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_1$ - $X_6$ ) รายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การตัดสินใจ ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.597^{**}$ ) การกำหนดปัญหา ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.528^{**}$ ) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.526^{**}$ ) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $X_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.508^{**}$ ) การค้นหาทางเลือก ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.477^{**}$ ) และการประเมินทางเลือก ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.434^{**}$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการตัดสินใจ ( $X_4$ ) กับการทำงานเป็นทีมของครูในด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_6$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.595^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 35.40 ( $r^2 = .354$ ) และการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการประเมินทางเลือก ( $X_3$ ) กับการทำงานเป็นทีมของครูในด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท ( $Y_2$ ) และความหลากหลายของสมาชิก ( $Y_9$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=.327^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ซึ่งตัวแปรทั้งสามสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันคิดเป็นร้อยละ 10.69 ( $r^2 = .107$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 จำนวน 86 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการทำงานเป็นทีมของครูตามแนวความคิดของยุกล์ (Yukl) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจากสถานศึกษาจำนวน 74 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 86.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินทางเลือก และการค้นหาทางเลือก ตามลำดับ



2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง องค์กรภายในและการประสานงาน ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน รูปแบบความคิด ที่ถูกต้องร่วมกัน และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของสมาชิก ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท การประสานงานภายนอก ตามลำดับ

3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการตัดสินใจกับการทำงานเป็นทีมของครูด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง และการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประเมินทางเลือกกับการทำงานเป็นทีมของครูด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท และด้านความหลากหลายของสมาชิกมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการตัดสินใจที่ดี กล่าวคือ จากภาวะการณ์ในปัจจุบัน สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดวิกฤตปัญหาและอุปสรรคอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องอาศัยข้อมูลใหม่ ความรู้ใหม่ และประสบการณ์เดิมในการตัดสินใจ อันก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์กับสถานศึกษามากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจให้รอบด้าน มีการประชุมครู เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้องทรงาร่วมกัน เพื่อระดมความคิดให้ได้มาซึ่งข้อมูลประกอบที่จะใช้ในการตัดสินใจได้มาก และครอบคลุมที่สุด มีการให้ครูเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ มีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจว่าทางเลือกไหนดีที่สุด เหมาะสมกับสภาพจริงและบริบทของสถานศึกษามากที่สุด เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว มีการติดตามผลที่ได้ตัดสินใจไป ทั้งหมดเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญของการตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิรมย์ภักดี สุพรรณชัยภักดี เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

หากพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินทางเลือก และการค้นหาทางเลือก ตามลำดับ และการกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ มีค่ามัธยเลขคณิตสูงสุดเป็นสามอันดับแรก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารเครือข่ายสถานศึกษาด้วย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตัดสินใจทั้งภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลกระทบน้อยที่สุดแต่เป็นประโยชน์และคุ้มค่ากับสถานศึกษา และเครือข่ายสถานศึกษามากที่สุด ก่อนนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะการตัดสินใจที่ดีแม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีปัญหาใหม่ๆ เข้ามาอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑามาศ ดีแบน ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การค้นหาทางเลือก และการประเมินทางเลือก ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการกำหนดปัญหา เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดปัญหาเป็นกระบวนการแรกของการตัดสินใจ เป็นการแสดงถึงสภาวะที่ผู้บริหารรู้จักปัญหาอย่างแท้จริง โดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ ร็อบบินส์ (Robbins) ที่กล่าวว่า ปัญหาถือเป็นการแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะให้เป็น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาสังเกตได้ถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงยอมรับและพยายามแยกตัว

ปัญหาที่แท้จริงออกมา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยพื้นฐานความคิด ความรู้ที่หลากหลายและเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับการดำเนินงาน มีความไวและความเฉลียวฉลาด เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาในทางสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า การนิยามปัญหา หมายถึง การยอมรับต่ออุปสรรคหรือการไม่ลงรอยกันในระบบ และสิ่งสำคัญคือวางปัญหาในมุมมอง ถ้าปัญหาที่มีความซับซ้อน ความหมายของปัญหาที่จะซับซ้อนด้วย

ส่วนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการค้นหาทางเลือก มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบในภาระงานที่หลากหลาย จึงทำให้ต้องเร่งการปฏิบัติหน้าที่แต่ละหน้าที่ให้ครบถ้วนและตรงตามกำหนดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 อาจมีโอกาสใช้เวลาในการเข้าใจสภาพปัญหาและขอบเขตของปัญหาอย่างแท้จริงน้อย ทำให้การระบุทางเลือกในการแก้ปัญหาครอบคลุมขอบเขตของปัญหาน้อยกว่าที่ควรจะเป็น อันเนื่องมาจากการระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้เกิดความหลากหลายของทางเลือก และการร่วมกันพัฒนาทางเลือกถูกจำกัดด้วยภาระงานอื่นและกรอบของเวลา และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ยากเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะระบุทางเลือกที่หลากหลาย และพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลตามสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ซึ่งส่วนหนึ่งของการค้นหาทางเลือกนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่พอสมควร ในการหาทางเลือกในปัญหาใหม่อันเกิดจากความแปรเปลี่ยนของสังคม ซึ่งจากที่กล่าวมาอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการค้นหาทางเลือก มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับ ภิมณปัทม สุพรชัยภักดิ์ เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการศึกษาหาทางเลือกและการนิยามปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่เป็นลำดับสุดท้าย

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้ครูทุกคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายตรงกันและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานในแบบเดียวกัน รวมทั้งยังมีการประชุมปรึกษาหารือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อความชัดเจนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธภา เวชวิสุทธิคุณ เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม

ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ทรัพยากรและการสนับสนุน รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน การประสานงานภายนอกองค์กร ความหลากหลายของสมาชิก และทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ

หากพิจารณาการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพรเขต 1 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง องค์กรภายในและการประสานงาน ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน และอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความหลากหลายของสมาชิก ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท การประสานงานภายนอก ตามลำดับ ทั้งนี้ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูตระหนักถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็นสำคัญ มีจุดประสงค์ในการพัฒนาองค์กรเป็นทางเดียวกันอย่างชัดเจน ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพให้สูงขึ้น อาจต้องอาศัยความสามารถของครูในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ความทุ่มเทให้กับการทำงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความไว้วางใจกันในระดับสูง ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสะท้อนสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวิณี วงษ์ชัยบุตร ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนเอกชนในเครือมูลนิธิไทยโซโย มีการมีเป้าหมายเดียวกัน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก สอดคล้องกับ นิภาพร ทองดำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันมีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก จากข้อค้นพบของการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การเชื่อว่าสมาชิกทุกคนในทีมสามารถบรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมให้สูงขึ้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูเห็นความสำคัญของภาระงานที่ได้รับมอบหมายนั้นว่ามีคุณค่าต่อการนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด โดยกระตุ้นให้ครูใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถที่ตนเองมี

ไปใช้ในการมุ่งมั่นทุ่มเทกับภาระหน้าที่ การทำงานเป็นทีมของครูก็จะเกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่กลุ่มงานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับ ดูบริน (Dubrin) ที่กล่าวว่า การกำหนดคุณลักษณะของงาน และขอบเขตของงาน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเห็นว่าภาระงานแต่ละงานของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร จนเกิดแรงจูงใจภายใน สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ส่วนการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการประสานงานภายนอก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย สอดคล้องกับ ณิชพร คำเถียร ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นภายนอกน้อย หรือครูบางส่วนขาดโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอื่น จึงอาจทำให้บุคลากรในโรงเรียนส่วนหนึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการน้อย หรือการเข้าถึงสถานศึกษาทุกสถานศึกษาของหน่วยงานอื่นๆ อาจเป็นไปได้ยาก อันเนื่องมาจากปัจจัยอื่น เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณมีจำกัด หรือเวลาที่ใช้ในการดำเนินการน้อย เป็นต้น สถานศึกษาบางแห่งจึงขาดโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายติดต่อที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ได้แสดงถึงความต้องการในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการว่า โครงสร้างการบริหารต้องเป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจ และออกแบบการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงการบูรณาการระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ครูได้ร่วมกันคิด วิเคราะห์ วางแผนการออกแบบการจัดการเรียนการสอน เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ยังคงเป็นปัญหาหรือเกิดปัญหาร่วมกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีร่วมกันกับองค์กรภายนอกอย่างทั่วถึง การติดต่อประสานงานภายนอกและการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเร่งให้เกิดขึ้น

3. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด

ปัญหา การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ จึงส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 เป็นไปได้ด้วยดี นอกจากนี้รูปแบบการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 มีการแบ่งการบริหารงานเป็นศูนย์ประสานงานการจัดการศึกษาศูนย์เครือข่าย จำนวน 10 เครือข่ายตามบริบทของแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคณะผู้บริหารประจำเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละเครือข่ายได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในเครือข่าย ตามความต้องการ ความจำเป็นและความพร้อมของแต่ละเครือข่าย ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมของครูเป็นไปอย่างราบรื่นและตรงตามศักยภาพของครู จากผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 อยู่ในระดับมาก ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดตามไปด้วย ซึ่งข้อค้นพบในการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิรัตน์ นาคราช ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเอง และผู้บริหารตัดสินใจเองแต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับวิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารและครูกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจกับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาอยู่เสมอ ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษายังเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความสามารถในการทำงานของครู

ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้และเกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่ากับเวลา ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีสอดคล้องกับความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันของครู กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ และมีการแจ้งให้ครูทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขร่วมกัน ครูที่มีความรักในองค์กร เชื่อมั่นในศักยภาพของทุกคนในองค์กร และยอมรับการตัดสินใจอันเกิดจากการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ก็จะร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับ วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจะนำประโยชน์มาสู่องค์กรดังนี้ 1) สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และภาคภูมิใจในความจำเพาะขององค์กร 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจและโอกาสแก่สมาชิกให้ได้มีส่วนร่วมอย่างสุดความสามารถ 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างที่ดีที่สุด 4) ความหลากหลายด้านความรู้ ความสามารถของทีมงานช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ 5) ประสิทธิภาพและบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไปของสมาชิก ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น 6) ช่วยลดต้นทุนในด้านการบริหารและช่วยจัดอุปสรรคในด้านการสื่อสารของสมาชิก 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและในระดับปฏิบัติการ 8) ช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจกระบวนการของการทำงานร่วมกัน 9) สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและมีความผูกพันทางใจต่อกัน สอดคล้องกับ โรมิก (Romig) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่จำเป็น 5C หนึ่งในนั้นคือ พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperation) เป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ของทีม ซึ่งความร่วมมือนี้ก็เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมด้วย

เมื่อพิจารณารายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินทางเลือกกับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท และความหลากหลายของสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ถึงแม้ว่าจะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย แต่ก็มีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาอาจวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกเฉพาะทางที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ และเกิดผลลัพธ์อันดีกับองค์กร แต่เมื่อพิจารณาเงื่อนไขการทำงานเป็นทีมของครู ด้านทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาทและ

ความหลากหลายของสมาชิก อันเนื่องมาจากครุมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานที่แตกต่างกัน การพัฒนาตนเองของครุก็มีความถี่ รูปแบบและความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ไม่เหมือนกัน การประเมินทางเลือกจึงจำเป็นต้องประเมินทางเลือกตามทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สอดคล้องกับ ลินบลอม (Lindblom) กล่าวว่า การตัดสินใจนั้นไม่ใช่การตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่ทุกมุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างถ่องแท้ สอดคล้องกับ ซีมอน (Simon) กล่าวว่า การตัดสินใจโดยใช้หลักยึด “ความมีเหตุผลในขอบเขตจำกัด (bounded rationality)” ซึ่งใช้กับการตัดสินใจในชีวิตประจำวันหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครุให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านการกำหนดปัญหา ด้านการตัดสินใจ และด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดใน 3 อันดับแรก ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านเหล่านี้ให้เด่นชัดต่อไป เน้นการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น โดยอาจผ่านกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดในการพัฒนาระบบการศึกษา ส่งเสริมให้สถานศึกษาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาอยู่เสมอ เพื่อสะท้อนถึงสภาพปัญหาที่แท้จริง จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในสถานศึกษา ก่อนนำมาปฏิบัติจริง ในด้านการค้นหาทางเลือก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ควรให้ความสำคัญกับค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาตลอดปีการศึกษา อาจส่งเสริมการระดมความคิด และความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายสถานศึกษา ชุมชน และผู้ปกครองในการรับทราบปัญหาและหาแนวทางเลือกบนพื้นฐานของความเป็นไปได้และตามบริบทของสถานศึกษา อาจให้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการ



ความเสี่ยง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษานำเสนอสถานะที่เป็นปัญหาภายในสถานศึกษา รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ ขอบเขตและที่มาของปัญหาร่วมกัน จนนำไปสู่การระบุนหาทางแห่งการแก้ไข อาจจัดให้มีหลักสูตรการอบรมทักษะผู้บริหาร สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับหน่วยงานอื่น เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาอย่างรอบด้านและครอบคลุม

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดใน 3 อันดับแรก และด้านการประสานงานภายนอก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ควรส่งเสริมการพัฒนาการทำงานของครูผู้สอน การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในสถานศึกษา ภายใต้อุปกรณ์หรือระหว่างเครือข่าย ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น และความสามารถผ่านกระบวนการกลุ่ม โดยมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน เพื่อฝึกฝนให้ครูมีการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่างทางด้านทักษะและความสามารถของกันและกัน และเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม ควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการให้ผลสะท้อนการปฏิบัติงานว่ามี การดำเนินงานอย่างถูกต้อง และพร้อมพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองต่อไป

3. การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาความเสี่ยง ประโยชน์ ความคุ้มค่าด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรที่มีภายในสถานศึกษา ก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหา อันจะนำมาสู่ทางเลือกที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำกระบวนการตัดสินใจมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเรียนรู้ลักษณะหรือวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของครูในสถานศึกษาอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความเสี่ยงอันเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1
2. ควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **พลิกโฉมการเรียนรู้ ก้าวสู่ยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2563.

กิติมาพร ชูโชติ. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2562.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **ข้อคิดเพื่อการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย, 2546.

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. **แผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1699>

จุฑามาศ ดีแป้น. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2563.

เฉลิมขวัญ จ้านสกุล. "การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2562.

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561.

ชาญชัย อาจินสมजार. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ: สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548.

ชาญชัย อาจินสมजार. **เทคนิคการพัฒนาทีม**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2548.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ. **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: เอ็กส เฟอร์เน็ท, 2545.

ณิชพร คำเถียร. "แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2559.

เดือนเพ็ญ อุดทา. "กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดพะเยา." *วิทยานิพนธ์ครุศา สตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 2556.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก, 2551.

- ธรร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติ  
กุลการพิมพ์, 2551.
- ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
ข้าวฟ่าง, 2550.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.
- นิภาพร ทองดำ. "การบริหารคุณภาพกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร."  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- นิยม ตั้งปรีชาพานิชย์. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้  
เทคโนโลยีในการสื่อสาร กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล  
ในวิทยาเขตส่วนกลาง." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2545.
- นิว ตาคม. "การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic Leader)**. พิมพ์  
ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2560.
- เบญจพร แสนพลเมือง. "การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนที่บึงกรวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา)." วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2562.
- ประภาศรี อึ้งกุล. **การสร้างทีมงาน Teamwork Developing Technique**. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏ  
ภูเก็ต, 2542.
- ปรารมภ์ บุญถนอม. "การติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
เขตการศึกษา 12." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.
- ปารวี สยัตพานิช. **การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก  
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/download/15326/>
- พลอยอัมพัน มาพิจาร. "การทำงานเป็นทีมของกลุ่มโรงเรียนสุวรรณสาธุกิจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.
- พัชลีรี ชมภูคำ. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552.

ไพโรจน์ บาลัน. **ทักษะการบริหารทีม**. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2551.

กิมณปภัค สุพรชัยภักดี. "การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 338-39.

รัชดาภรณ์ กองผุย. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2560.

"ราชกิจจานุเบกษา." **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564**: 4.

วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549.

วันชัย ไชยสิทธิ์. **สุขภาพจิต**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2553.

วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **หัวหน้างานยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2536.

วิภาดา วงศ์ยะรา. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 8." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2561.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ท้อป, 2559.

———. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า, 2554.

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร. "พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**, 2560.

สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา, 2548.

———. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา, 2552.

———. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา, 2558.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564."

———. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2563-2567) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1**. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.cpn1.go.th/2021/?p=6780>

- . "รายงานผลการประเมินตนเอง สรุปรูปภาพ ปัญหา จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาในการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา." 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ การศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ สมรรถนะหลัก.** นนทบุรี: ประชุมช่าง, 2553.
- . **หนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** เข้าถึงเมื่อ 3 เมษายน 2565. เข้าถึง ได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-ebo01.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. **พฤติกรรมศาสตร์ ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง เล่มที่ 8.** กรุงเทพฯ: คัมปาย อิมเมจจิง, 2549.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) **องค์การมหาชนเฉพาะกิจ. การปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ บุญศิริการพิมพ์, 2553.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **ผลการประเมิน คุณภาพภายนอกบทสรุปผู้บริหาร (รอบสี่) ปี พ.ศ. 2559-2563.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สภาการศึกษาเสวนา 2020 (Oec Forum 2020): การศึกษายก กำลังสอง.** กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี, 2564.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ร่าง) **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่ สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”.** เข้าถึง เมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2565,. เข้าถึงได้จาก <https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2021/plan13.pdf>
- สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. "การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 22." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร** 9, 34 (มกราคม – มีนาคม 2564): 54-55.
- สุทธภา เวชวิสุทธิคุณ. "ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,** 2561.
- สุทธิรัตน์ นาคราช. "พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2558.

สุเมธ งามกนก. "การสร้างทีม." **วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา** 19 (ตุลาคม 2550-มกราคม 2551): 31.

อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล. **การวิจัยทางการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.

อุทัย บุญประเสริฐ. **กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

อุบล วุฒิพรโสภณ. "วิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ (Theory and Organization Behaviors)." ใน **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 401311. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 2555.

#### ภาษาอังกฤษ

Adeolu Joshua Ayeni. "Principals' Decision Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria." **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management** 18, 10 (2018): 18.

Alban, Billie T. and Irving L. Pollitt. Team Building. quoted in Thomas H. Patten, Jr. **Od - Emerging Dimensions and Concepts**. Wisconsin: American Society for Training and Development, 1973.

Albrecht, Karl. **Organization Development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

Androniceanua, Armenia, and Bianca Ristea. "Decision Making Proc Decentralized Educational System." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37-42.

Barnard, Chester I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1979.

Bartol, Kathym M., and David C. Martin. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall, 1970.

- Bovee, Courtland L. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Bross, Irwin D. **Design for Decision**. New York: John Wiley and Sons, 1967.
- Cattle, Raymond. "New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality." **Human Relation** 4 (1991): 161-84.
- Cheland, David I. **System Analysis and Project Management**. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper & Row, 1974.
- Dewey, John. **How We Think**. Boston: D.C. Heath, 1993.
- Douglas, Tom. **Group: Understanding People Gathered Together**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Chapman and Hall, 1988.
- Drucker, Peter F. **The Effective Executive**. London: Pan Book, 1970.
- Dubrin, Andrew J. **Essentials of Management**. 8<sup>th</sup> ed. Ohio: South- Western Cengage Learning, 2009.
- Elbing, Alvar. **Behavioral Decision of Organization**. Illinois: Scott Foresman & Co, 1970.
- Hinkle, Dennis E., William Wiersma, and Stephen G. Jurs. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory Research and Praticce**. 8<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, 2008.
- Hues, Edgar R. **Team Building: Organization Development: Progress and Perspective**. New York: McMillan, 1982.
- Johnson, David W., and Frank P. Johnson. **Joining Together: Group Theory and Group Skill**. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 2003.
- Kaufman, Roger A. **Systems Approaches to Education: Discussion and Attempted Integration**. New York: Harper & Row, 1974.
- Keith, Davis. **Human Behavioral at Work: Organization Behavior**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- . **Human Behavioral at Work: Organization Behavior**. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1989.



- Koontz, Harold, and Cyril O. Donnel. **Principle of Management: An Analysis of Managerial Function**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological measurement** 3 (November 1970): 608.
- Larson, Carl, and Frank M. J. LaFasto. **When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed**. California: Sage Publication, 2001.
- Leede, Jan de, and Joyce Nijland. **Understanding Teamwork Behaviors in the Use of New Ways of Working**. Quoting Jan De Leede, *New Ways of Working Practices*, Volume 16 (Emerald Group Publishing Limited, 2016).
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw-Hill, 1961.
- Lindblom, Charles E. **Public Administration: Concepts and Cases**. Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- Luecke, Richard, and Jeff Polzer. "การบริหารจัดการทีมงาน." แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธรคุณ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. California: Wadworth, 2012.
- Luthans, Fred. **Organization Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, 1995.
- Mann, Dale. **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control**. New York: Teacher College Press, Columbia University, 1975.
- Nixon, Lori Allen. "School Leaders Decision-Making Process for Academic Program Placement: A Phenomenological Study." The degree Doctor of Education in Educational Leadership Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University, 2017.
- Pigors, Pual, and Charles A. Myers. **Personnel Administration**. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Pincus, David. "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance." **Human Communication Research** 12, 3 (Spring 1986): 395-419.
- Pitsoe, Victor J. "How Do School Management Teams Experience Ta Case Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda." **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing** 5, 3 (March 2014): 138.

- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organization Behavior**. London: Pearson Education, 2018.
- . **Essentials of Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. New York: Free Press, 1975.
- . **The New Science of Management Decision**. New York: Harper & Row, 1960.
- Sims, Wilhelmena. "Similarities and Differences in Decision-Making Processes and Practices among Elementary School Principals in Program Improvement Year 1, Year 3, and Year 5 School." The degree of Joint Doctor of Education with San Francisco State University Faculty of the Department of Educational Leadership, University of California, 2011.
- Steers, Richard M. **Organization Effectiveness: A Behavior View**. Boston: Hall Imitational, 1977.
- Stevens, Michael J. "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Setting." **Journal of Management** 25 (2 March/April 1999): 207-08.
- Woodcock, Mick. **Team Development Manual**. 2<sup>nd</sup> ed. Great Britain: Gower Publishing, 1989.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. Essex: Pearson Education, 2013.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/65

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 มกราคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. รังสิมาภรณ์ หนูน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ รหัสนักศึกษา 620620013 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน  
การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน

1. ชื่อ-สกุล : ดร. ชาญวิทย์ ยิกุสังข์  
ตำแหน่ง : ประธาน อภคจ.ชุมพร/อาจารย์  
วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
2. ชื่อ-สกุล : ดร. รังสิมาภรณ์ หนูน้อย  
ตำแหน่ง : ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา  
วุฒิการศึกษา : ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ชื่อ-สกุล : นางสาวหฤทัย วรธมาตร์  
ตำแหน่ง : ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1  
วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
4. ชื่อ-สกุล : นางภัทรพร บุญหนา  
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบางแหวน  
วุฒิการศึกษา : ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
5. ชื่อ-สกุล : นางสาวมัชชารวดี ชลสาคร  
ตำแหน่ง : ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (สาขาภาษาไทย)  
วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน  
มหาวิทยาลัยทักษิณ



ภาคผนวก ข

ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

**ผลการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย**  
**เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1”**

.....

**ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา**

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่าน					ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>การกำหนดปัญหา (Identify the problem: X<sub>1</sub>)</b>									
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตของปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การค้นหาทางเลือก (Generate alternatives: X<sub>2</sub>)</b>									
6	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกบนพื้นฐานของความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดและรอบคอบ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการพิจารณาทางเลือก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives: X<sub>3</sub>)</b>									
12	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่อย่าง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้



ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	ครบถ้วน								
13	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์อันเกิดจากทางเลือกแต่ละทางเลือก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกลั่นกรอง เพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทางที่จะนำไปแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การตัดสินใจ (Make the decision: X<sub>4</sub>)</b>									
16	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเลือกทางเลือกนั้นๆ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
20	ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย นำมาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision: X<sub>5</sub>)</b>									
21	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารเลือก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
22	ผู้บริหารระบุทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร	1	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
24	ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อทางเลือกนั้นๆ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ อย่างรอบคอบ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback: X<sub>6</sub>)</b>									
26	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
27	ผู้บริหารระบุได้ว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
28	หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ ผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่าน ที่					ผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่								
29	ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงทางเลือกได้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
30	หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ ผู้บริหาร สามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

### ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครู

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่าน ที่					ผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies: Y<sub>1</sub>)</b>									
1	ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3	ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กล ยุทธ์ เป้าหมายและวิธีการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity: Y<sub>2</sub>)</b>									
5	ครูมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	ครูมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
7	ครูเข้าใจขอบข่ายภาระงานของสมาชิก ภายในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8	ครูมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของ ตนและองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9	ครูมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
10	ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงานเป็น ประจำ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
11	ครูนำผลการประเมินทักษะมาใช้ในการ พัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination: Y<sub>3</sub>)</b>									
12	ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและทักษะ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่าน					ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
13	ครูเข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
14	ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อการทำงานร่วมกันได้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
15	ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
16	ครูได้รับการพัฒนาทักษะในกระบวนการการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>การประสานงานภายนอก (External coordination: Y<sub>4</sub>)</b>									
17	ครูมีความสามารถในการประสานงาน และทำงานกับองค์กรอื่น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
18	ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและองค์กรอื่น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
19	ครูได้รับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support: Y<sub>5</sub>)</b>									
20	ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
21	ครูได้รับความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
22	ครูได้รับการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
23	ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรที่ได้รับ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust: Y<sub>6</sub>)</b>									
24	ครูมีความรักในองค์กรของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
25	ครูมีความร่วมมือร่วมใจทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
26	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
27	ครูมีการยอมรับซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
28	ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
29	ครูเรียนรู้สมาชิกใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่าน ที่					ผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	สมาชิกในองค์กร								
<b>ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency: Y<sub>7</sub>)</b>									
30	ครูมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
31	ครูมีทักษะและความสามารถในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
32	ครูมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
33	ครูมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
34	ครูมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อให้การทำงานสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental models: Y<sub>8</sub>)</b>									
35	ครูมีข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
36	ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
37	ครูมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
38	ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
39	ครูมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity: Y<sub>9</sub>)</b>									
40	ครูมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
41	ครูใช้ความสามารถที่หลากหลายแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
42	ครูมีความร่วมมือและพึ่งพาวาอาศัยกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/78

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเชิงศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวพรรณ คำเพ็ญ รหัสนักศึกษา 620620013 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตี้ยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2

ที่	ชื่อสถานศึกษา
1	โรงเรียนบ้านโนนเหมือง
2	โรงเรียนวัดประสาธนิกร
3	โรงเรียนชุมชนวัดขันเงิน
4	โรงเรียนบ้านเข้าค่าย
5	โรงเรียนบ้านทุ่งคาโดนด
6	โรงเรียนบ้านเขาทะเล
7	โรงเรียนวัดเชิงคีรี
8	โรงเรียนวัดแหลมปอ
9	โรงเรียนวัดพะงุ้น
10	โรงเรียนบ้านแหลมยางนา
11	โรงเรียนวัดเทพนิมิตวนาราม
12	โรงเรียนสหกรณ์พัฒนา
13	โรงเรียนชุมชนบ้านเขาหลวง
14	โรงเรียนบ้านปังหวาน
15	โรงเรียนอนุบาลสวี (บ้านนาโพธิ์)



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.980	.979	72

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	330.8667	611.016	.030	.	.980
X1.2	331.1667	599.592	.490	.	.980
X1.3	331.1667	598.833	.522	.	.980
X1.4	331.0667	600.271	.515	.	.980
X1.5	330.9667	610.999	.012	.	.980
X2.1	331.3000	598.079	.523	.	.980
X2.2	331.3333	598.506	.504	.	.980
X2.3	331.2667	594.409	.678	.	.980

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.4	331.2333	597.978	.537	.	.980
X2.5	331.2000	597.131	.582	.	.980
X2.6	330.9333	610.409	.054	.	.980
X3.1	331.1667	594.420	.713	.	.979
X3.2	331.1667	594.420	.713	.	.979
X3.3	331.1000	597.748	.608	.	.980
X3.4	331.1000	597.748	.608	.	.980
X4.1	331.2667	600.892	.412	.	.980
X4.2	331.2000	598.648	.518	.	.980
X4.3	331.1333	601.085	.438	.	.980
X4.4	331.1333	595.913	.667	.	.980
X4.5	331.2000	596.166	.623	.	.980
X5.1	331.3333	586.713	.680	.	.980
X5.2	331.1667	593.109	.770	.	.979
X5.3	331.1667	598.971	.516	.	.980
X5.4	331.1333	597.706	.588	.	.980
X5.5	330.9333	610.961	.017	.	.980
X6.1	331.1000	597.748	.608	.	.980
X6.2	331.1667	595.868	.650	.	.980
X6.3	331.1333	595.982	.664	.	.980
X6.4	331.0333	599.964	.561	.	.980
X6.5	331.1000	596.507	.665	.	.980
Y1.1	331.0667	595.237	.757	.	.979
Y1.2	331.2000	597.752	.556	.	.980
Y1.3	331.1000	596.300	.674	.	.980

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.4	331.3000	597.666	.477	.	.980
Y2.1	331.3000	581.941	.819	.	.979
Y2.2	331.3667	582.930	.790	.	.979
Y2.3	331.5667	587.909	.637	.	.980
Y2.4	331.3333	600.644	.418	.	.980
Y2.5	331.3000	582.631	.799	.	.979
Y2.6	331.3000	586.493	.738	.	.979
Y2.7	331.2667	585.651	.767	.	.979
Y3.1	331.3000	585.734	.761	.	.979
Y3.2	331.2667	595.513	.558	.	.980
Y3.3	331.1667	595.799	.653	.	.980
Y3.4	331.1333	583.637	.866	.	.979
Y3.5	331.2667	581.995	.820	.	.979
Y4.1	331.1333	599.361	.514	.	.980
Y4.2	331.1667	583.247	.866	.	.979
Y4.3	331.1667	585.040	.808	.	.979
Y5.1	331.3333	583.885	.761	.	.979
Y5.2	331.0000	596.897	.771	.	.979
Y5.3	331.0333	601.757	.471	.	.980
Y5.4	331.0333	597.551	.684	.	.980
Y6.1	331.1000	587.197	.841	.	.979
Y6.2	331.0667	588.616	.811	.	.979
Y6.3	331.1000	586.438	.790	.	.979
Y6.4	331.1333	595.292	.603	.	.980
Y6.5	331.1667	593.178	.670	.	.980

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y6.6	331.3000	587.528	.706	.	.979
Y7.1	331.1333	594.120	.580	.	.980
Y7.2	331.1333	596.878	.541	.	.980
Y7.3	331.0000	598.000	.711	.	.980
Y7.4	331.3667	585.275	.776	.	.979
Y7.5	331.0667	598.064	.621	.	.980
Y8.1	331.1667	594.833	.607	.	.980
Y8.2	331.2667	579.789	.884	.	.979
Y8.3	331.1333	594.671	.723	.	.979
Y8.4	331.1333	595.292	.695	.	.980
Y8.5	331.2000	593.890	.632	.	.980
Y9.1	331.0667	598.271	.611	.	.980
Y9.2	331.1667	595.523	.665	.	.980
Y9.3	331.1333	596.533	.640	.	.980



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612/๖๘๖



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๒ กุมภาพันธ์ 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

ด้วย นางสาวพวรรณ คำเพ็ญ รหัสนักศึกษา 620620013 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของท่าน  
คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษา  
ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา  
โทร. 08 8178 2433

**รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บรวบรวมข้อมูล**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1**

ที่	ชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
1	โรงเรียนวัดขุนกระทิง	อำเภอเมืองชุมพร
2	โรงเรียนวัดหาดทรายแก้ว	
3	โรงเรียนบ้านในห้วย	
4	โรงเรียนชุมชนบ้านถ้ำสิงห์	
5	โรงเรียนอนุบาลชุมพร	
6	โรงเรียนวัดดอนทรายแก้ว	
7	โรงเรียนวัดพิชัยาราม	
8	โรงเรียนบ้านคอสน	
9	โรงเรียนบ้านบางคอย	
10	โรงเรียนบ้านหาดทรายรี	
11	โรงเรียนบ้านเขาบ่อ	
12	โรงเรียนวัดทุ่งคา	
13	โรงเรียนวัดหุรอ	
14	โรงเรียนบ้านสามเสียม	
15	โรงเรียนชุมชนบ้านนาชะอัง	
16	โรงเรียนวัดดอนมะม่วง	
17	โรงเรียนวัดบางลึก	
18	โรงเรียนบ้านศาลาลอย	
19	โรงเรียนวัดคูขุด	
20	โรงเรียนบ้านดอนไทรงาม	
21	โรงเรียนบ้านปากน้ำ	
22	โรงเรียนบ้านหาดภราดรภาพ	
23	โรงเรียนวัดน้อมถวาย	
24	โรงเรียนบ้านนาแซะ	
25	โรงเรียนบ้านเขายาวราชภูร์พัฒนา	

ที่	ชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
26	โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา	อำเภอท่าแซะ
27	โรงเรียนประชานิคม 2	
28	โรงเรียนบ้านท่าลานทอง	
29	โรงเรียนชุมชนบ้านคูริง (มิตรภาพที่ 25)	
30	โรงเรียนบ้านหาดหงส์	
31	โรงเรียนบ้านเขาปาง	
32	โรงเรียนบ้านหนองเรือ	
33	โรงเรียนบ้านหัววาว	
34	โรงเรียนบ้านหาดส้มแป้น	
35	โรงเรียนอนุบาลท่าแซะ (บ้านท่าแซะ)	
36	โรงเรียนชุมชนประชานิคม	
37	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 77 (บ้านเนินสันติ)	
38	โรงเรียนบ้านละมุ	
39	โรงเรียนบ้านดอนเคี่ยม	
40	โรงเรียนบ้านรับร่อ	
41	โรงเรียนบ้านหาดโน	
42	โรงเรียนบ้านไม้แก้วประชาสามัคคี	
43	โรงเรียนบ้านเหมืองทอง	
44	โรงเรียนบ้านคันทรัพย์	
45	โรงเรียนบ้านเนินทอง	
46	โรงเรียนบ้านสวนทรัพย์	
47	โรงเรียนบ้านพรุตะเคียน	
48	โรงเรียนบ้านใหม่สมบูรณ	
49	โรงเรียนบ้านงาช้าง	
50	โรงเรียนบ้านร้านตัดผม	
51	โรงเรียนบ้านธรรมเจริญ	
52	โรงเรียนบ้านตาหงส์	
53	โรงเรียนบ้านกลาง	
54	โรงเรียนบ้านบึงลัด	
55	โรงเรียนประชานิคม 4	



ที่	ชื่อสถานศึกษา	เขตอำเภอ
56	โรงเรียนบ้านทรายแก้ว	อำเภอปะทิว
57	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 76 (บ้านพละ)	
58	โรงเรียนบ้านไชยราช	
59	โรงเรียนบ้านปากคลอง	
60	โรงเรียนบ้านหินกบ	
61	โรงเรียนบ้านบางจาก	
62	โรงเรียนวัดบางแหวน	
63	โรงเรียนบ้านบ่ออิฐ	
64	โรงเรียนบ้านทุ่งเรี่ย	
65	โรงเรียนชุมชนมาบอำมฤต	
66	โรงเรียนวัดดอนยาง	
67	โรงเรียนบ้านห้วยรากไม้	
68	โรงเรียนชุมชนบ้านทะเลทรัพย์	
69	โรงเรียนบ้านคอกม้า	
70	โรงเรียนอนุบาลปะทิว (บางสนพิพิธราษฎร์บำรุง)	
71	โรงเรียนบ้านดอนตะเคียน	
72	โรงเรียนบ้านน้ำพุ	
73	โรงเรียนบ้านถ้ำธง	
74	โรงเรียนอนุบาลบ้านเนินสำลี	



ภาคผนวก ฉ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1”

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบ ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

- |   |              |
|---|--------------|
| ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  | จำนวน 5 ข้อ  |
| ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 | จำนวน 30 ข้อ |
| ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1            | จำนวน 42 ข้อ |
| โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งหมด 2 คน ประกอบด้วย                                   |              |
| 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน  | จำนวน 1 คน   |
| 2. ครู  | จำนวน 1 คน   |

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

### แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์

<https://forms.gle/4KacmKq1LdNuT1fB6>



นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

(โทร. 088-178-2433)

**\*\*หมายเหตุ** ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ภายในวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="radio"/> 31 - 40 ปี <input type="radio"/> 41 - 50 ปี <input type="radio"/> 51 ปีขึ้นไป	[ ] 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก <input type="radio"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	[ ] 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="radio"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="radio"/> ครู	[ ] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) <input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6 - 10 ปี <input type="radio"/> 11 - 15 ปี <input type="radio"/> 16 - 20 ปี <input type="radio"/> 21 - 25 ปี <input type="radio"/> 26 ปีขึ้นไป	[ ] 05

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของโบวี (Bovee)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>การกำหนดปัญหา (Identify the problem: <math>X_1</math>)</b>							
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 06
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตของปัญหา						[ ] 07
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วน						[ ] 08
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหา						[ ] 09
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี						[ ] 10
<b>การค้นหาทางเลือก (Generate alternatives: <math>X_2</math>)</b>							
6	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา						[ ] 11
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกบนพื้นฐานของความเป็นไปได้						[ ] 12
8	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดและรอบคอบ						[ ] 13
9	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกได้อย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์						[ ] 14
10	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการพิจารณา						[ ] 15

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	ทางเลือก						
11	ผู้บริหารมีการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ เกิดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย						[ ] 16
<b>การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives: <math>X_3</math>)</b>							
12	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่อย่างครบถ้วน						[ ] 17
13	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์อันเกิดจากทางเลือกแต่ละ ทางเลือก						[ ] 18
14	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						[ ] 19
15	ผู้บริหารถ่วงถ่วง เพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง ที่จะนำไปแก้ปัญหา						[ ] 20
<b>การตัดสินใจ (Make the decision: <math>X_4</math>)</b>							
16	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 21
17	ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ						[ ] 22
18	ผู้บริหารพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจาก การเลือกทางเลือกนั้นๆ						[ ] 23
19	ผู้บริหารเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อใช้ประกอบการ ตัดสินใจ						[ ] 24
20	ผู้บริหารตัดสินใจทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและ ค่าใช้จ่าย นำมาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด						[ ] 25
<b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision: <math>X_5</math>)</b>							
21	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารเลือก						[ ] 26
22	ผู้บริหารระบุทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกนั้น						[ ] 27
23	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสาร						[ ] 28
24	ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองของ ผู้บังคับบัญชาต่อทางเลือกนั้นๆ						[ ] 29
25	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่าง รอบคอบ						[ ] 30
<b>การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback: <math>X_6</math>)</b>							

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
26	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจ						[ ] 31
27	ผู้บริหารระบุได้ว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่						[ ] 32
28	หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่						[ ] 33
29	ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงทางเลือกได้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา						[ ] 34
30	หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้						[ ] 35



### ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวความคิดของยุกัล (Yukl)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู (Y <sub>tot</sub> )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของงาน (Commitment to task objectives and strategies: Y<sub>1</sub>)</b>							
1	ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน						[ ] 36
2	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน						[ ] 37
3	ครูมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						[ ] 38
4	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์เป้าหมายและวิธีการทำงาน						[ ] 39
<b>ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member skills and role clarity: Y<sub>2</sub>)</b>							
5	ครูมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน						[ ] 40
6	ครูมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน						[ ] 41
7	ครูเข้าใจขอบข่ายภาระงานของสมาชิกภายในองค์กร						[ ] 42
8	ครูมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของตนและองค์กร						[ ] 43
9	ครูมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่						[ ] 44
10	ครูได้รับการประเมินทักษะการทำงานเป็นประจำเพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น						[ ] 45
11	ครูนำผลการประเมินทักษะมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตน						[ ] 46



ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู (Y <sub>tot</sub> )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal organization and coordination: Y<sub>3</sub>)</b>							
12	ครูได้รับมอบหมายภาระงานที่ตรงกับความรู้อ ความสามารถและทักษะ						[ ] 47
13	ครูเข้าใจขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายเป็น อย่างดี						[ ] 48
14	ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อการทำงาน ร่วมกันได้						[ ] 49
15	ครูมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร						[ ] 50
16	ครูได้รับการพัฒนาทักษะในกระบวนการการทำงาน เป็นทีม เพื่อให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ						[ ] 51
<b>การประสานงานภายนอก (External coordination: Y<sub>4</sub>)</b>							
17	ครูมีความสามารถในการประสานงาน และทำงาน กับองค์กรอื่น						[ ] 52
18	ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลและองค์กรอื่น						[ ] 53
19	ครูได้รับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายกับองค์กร ภายนอก						[ ] 54
<b>ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and political support: Y<sub>5</sub>)</b>							
20	ครูได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้						[ ] 55
21	ครูได้รับความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะจาก ผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย						[ ] 56
22	ครูได้รับการสนับสนุน และอำนวยความสะดวกจาก ผู้บริหารในการปฏิบัติงาน						[ ] 57
23	ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรที่ได้รับ						[ ] 58
<b>ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cooperation and mutual trust: Y<sub>6</sub>)</b>							
24	ครูมีความรักในองค์กรของตนเอง						[ ] 59
25	ครูมีความร่วมมือร่วมใจทำงาน						[ ] 60
26	ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						[ ] 61
27	ครูมีการยอมรับซึ่งกันและกัน						[ ] 62

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู ( $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
28	ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกในองค์กร						[ ] 63
29	ครูเรียนรู้สมาชิกใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร						[ ] 64
<b>ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Collective efficacy and Potency: <math>Y_7</math>)</b>							
30	ครูมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน						[ ] 65
31	ครูมีทักษะและความสามารถในการทำงาน						[ ] 66
32	ครูมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน						[ ] 67
33	ครูมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร						[ ] 68
34	ครูมีความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อให้การทำงานสำเร็จ						[ ] 69
<b>รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Accurate, shared mental models: <math>Y_8</math>)</b>							
35	ครูมีข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 70
36	ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา						[ ] 71
37	ครูมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร						[ ] 72
38	ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน						[ ] 73
39	ครูมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ						[ ] 74
<b>ความหลากหลายของสมาชิก (Member diversity: <math>Y_9</math>)</b>							
40	ครูมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน						[ ] 75
41	ครูใช้ความสามารถที่หลากหลายแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์						[ ] 76
42	ครูมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร						[ ] 77

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวนพวรรณ คำเพ็ญ

วุฒิการศึกษา

พ.ศ.2555 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรีयाภัย

พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาการศึกษาบัณฑิต

(กศ.บ.) สาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยบูรพา

พ.ศ.2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศิลปากร

