

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม

- 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 1.3 ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- 1.4 หลักการของการทำงานเป็นทีม

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครู

- 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ
- 2.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ
- 2.3 ประเภทของการตัดสินใจ
- 2.4 กระบวนการตัดสินใจ
- 2.5 หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
- 2.6 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา

3. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
- 5.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

روبบินส์ (Robbins. 2001 : 257) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการใช้ทีมปฏิบัติงาน ทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่มีสมาชิกที่ผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน รวมถึง วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 225) ที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิบัติสัมพันธ์ร่วมกัน และมีการประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2554 : 182) ที่ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น รวมถึง โทมัส และสก็อต (Thomas & Scott. 2002 : 441) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความชำนาญมาร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความมุ่งมั่นและสมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549 : 7) ที่กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกันประสานงานกัน เพื่อมุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมถึง เสนาะ ดิยาวี (2551 : 261) ที่กล่าวถึง ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการทำงานของกลุ่มคนที่มีความเกี่ยวข้องกัน และรับผิดชอบให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผลการปฏิบัติงานของทีมงานขึ้นอยู่กับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนทำ และรวมสิ่งที่ทำร่วมกัน สิ่งที่ทำร่วมกันคือ สมาชิกมากกว่า 2 คนขึ้นไปจะต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการร่วมกันทำงานและมีส่วนร่วมกันในทีมงาน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มคนที่มีความเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการร่วมมือ และประสานงานกันด้วยความมุ่งมั่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ลูกซ์ ริชาร์ด (2548 : 28) ได้กล่าวว่า หากการทำงานเป็นทีมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีก็จะมีข้อดีอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรได้รับคำตอบ หรือทางออกที่สร้างสรรค์
2. เนื่องจากทุกคนในทีมมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น สมาชิกของทีมซึ่งเป็นผู้ที่นำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติจึงไม่มีความขัดแย้งกับการตัดสินใจนั้น

3. สมาชิกของทีมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป จึงทำให้สามารถดึงเอาทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ในการจัดการกับปัญหาที่ยาก ๆ ได้

4. ทีมได้รับข้อมูลและความรู้ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสมาชิกในทีม

5. ทีมอาจช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้นได้

ข้อดีหลายประการของการทำงานเป็นทีมเป็นผลมาจากการผสมผสานทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้เกิดกระบวนการสื่อสาร ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย และข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ คนจำนวนมากชอบทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจึงเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดเท่าที่เขาสามารถจะทำได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 105-106) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงาน เนื่องจากงานในองค์กรต้องอาศัยความคิด การร่วมแรงร่วมใจกันจากทุกฝ่าย องค์กรจึงจะอยู่รอด การที่บุคคลหลายคนช่วยกันคิดและแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ องค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงาน เป็นกลุ่ม เข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เข้าใจในกระบวนการของกลุ่ม สามารถที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ลดการแข่งขันกันภายในกลุ่ม มีการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงานและมีความรู้สึกรักของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิก ช่วยสร้างความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 155-156) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความจริงใจต่อกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี สมาชิกมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2. ผลผลิตของงานมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกทุกคนมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนของงานและเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งการใช้ทักษะที่โดดเด่นของแต่ละคนจะส่งเสริมให้ผลผลิตของทีมงานประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ

3. สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว ร่วมแรงร่วมใจกัน ลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร ปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ขัดแย้งต่อกัน

4. พัฒนาพลังที่สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความสุขของผู้ทำงาน ทำให้เกิดพลังแห่งความรักต่องานในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดความสนใจที่จะสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5. ความก้าวหน้าขององค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรักในงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมทั้งมีพลังในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ เพราะเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดการสื่อสาร และการประสานงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน เกิดความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีความรักในงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

คริส อาร์จิริส (Christ Argyris, 1964 : 139-140 ; อ้างถึงใน สุนนทา เลาหนันท์, 2549 : 42) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่าง ๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด ความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

วารภรณ์ ตรีภูตสถิตย์ (2549 : 31-32) ได้กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้วเป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกมาได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้ว สมาชิกในทีมมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ การทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้ในเรื่องของการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนในทีมเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงาน จะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับภาคปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผย ให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของคนที่ป็นรายบุคคล

อุทัย บุญประเสริฐ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์, 2555 : 177-178) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จของการจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการของการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 หลักการพัฒนาทีมงานของสถานศึกษา

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ. 2531 : 90 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 77

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นบันไดขั้นแรกของการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพราะสมาชิกต่างมีความเชื่อมั่น เชื่อใจในเพื่อนร่วมทีม และเชื่อในศักยภาพของทีมงานว่าสามารถจะทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้อง

2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสให้ประสานความรู้สึกและความร่วมมือระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถามโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างของความระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัยของแต่ละคน สมาชิกต่างรู้จักวิธีพูดจาโต้ตอบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ การแสดงออกที่เหมาะสม ทุกคนเกิดจากความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาวิเคราะห์ร่วมกัน ความรู้สึกที่ความคิดเห็นไม่ตรงกันไม่ใช่เรื่องใหญ่สำหรับการทำงานเป็นทีม หากทุกคนสามารถเปิดเผยไว้วางใจกันได้ ปัญหาที่แท้จริงในการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ผลงานที่ต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ใช่อยู่ที่ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคน

4. การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน อาศัยกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละคน เปิดโอกาสให้กลุ่มมีนวัตกรรม มีผลลัพธ์ที่ก้าวหน้า มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะกระบวนการทำงานในทีมจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม การช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะสร้างบรรยากาศแบบมีชีวิตชีวา มีพลัง และเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือกันอย่างดี

5. การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาส

พิเศษ ตลอดจนต้องเสริมความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคการตัดสินใจแบบกลุ่ม การใช้เทคนิคกลุ่มเล็ก เทคนิคการระดมความคิด เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงาน การติดตามหรือวงจรควบคุมคุณภาพ เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีความตื่นตัว พร้อมในการทำงาน และเผชิญกับความท้าทายของปัญหาใหม่ ๆ อยู่เสมอ

สมคิด บางโม (2556 : 236 – 237) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีม เราอาจประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ถ้าทีมงานมีจำนวนมากเกินไป ย่อมจะทำให้เกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียน มีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกิน คืออยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่งานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอคติของตนลงบ้าง

5. มีผู้นำทีมหรือมีหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร เช่น ทีมงานขาย เมื่อขายเข้าเป้าหรือเกินเป้าหมายแล้วจะได้ค่าคอมมิชชั่นเท่าไร เป็นต้น คนมาทำงานเป็นทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก ยิ่งจะทำให้ตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส

ลูกซ์ ริชาร์ด (2556 : 155-163) ได้กล่าวว่า นักวิชาการและที่ปรึกษาด้านการบริหารหลายคน ได้ศึกษาเรื่องทีมงาน และผลของการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจังในช่วงเวลา 10-12 ปีที่ผ่านมา และก็ได้ผลสรุปออกมาในแนวทางที่คล้าย ๆ กัน เกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปเนื้อหาจากบทความด้านการบริหารจัดการที่ดีที่สุด ที่ได้อธิบายถึงลักษณะของทีมงานทุกทีมที่จะประสบความสำเร็จได้ไว้ดังนี้

1. ความสามารถ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยคนที่ต่างนำพาเอาความสามารถที่สำคัญ (Critical Competencies) เข้ามา โดยเป็นการผสมผสานความสามารถที่ก่อให้เกิดความสามารถพิเศษ ความรู้ ความคิดด้านการบริหาร ประสบการณ์ และความรู้ด้านเทคนิคที่จะทำให้สำเร็จ ถ้ามีความสามารถใดที่ไม่ดีพอก็จะต้องทำให้มันแข็งแกร่งขึ้น ซึ่งก็จะเป็นสิ่งที่ทีมส่วนใหญ่จะได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น เมื่อพวกเขาก้าวหน้าต่อไปเรื่อย ๆ แต่ถ้าความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งอย่างใดขาดหายไป ก็จะต้องมีการเพิ่มเข้ามาในโอกาสอันสมควร

2. เป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ถ้าหากทีมหรือกลุ่ม โครงการที่ไม่มีเป้าหมายชัดเจน ต่างคนต่างก็คิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ คนหนึ่งมีความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมอย่างหนึ่ง ส่วนอีกคนหนึ่งก็มีความคิดที่คล้าย ๆ กัน แต่ต่างกันนิดหน่อย มันจึงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะประสบความสำเร็จ ในเมื่อสมาชิกทีมไม่สามารถอธิบายเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนได้ และก็จะยิ่งเป็นไปไม่ได้อย่างแน่นอนทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์ หากผู้บริหารระดับสูงซึ่งสนับสนุนและชี้นำทีมงานนั้นกลับไม่มีความชัดเจน หรือไม่แน่ใจเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการจะให้ทำสำเร็จ

3. เป้าหมายที่กระตุ้นความสนใจ การมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายนั้นเป็นเรื่องสำคัญ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ เป้าหมายยังจะต้องกระตุ้นความสนใจของคนอีกด้วย คนจะต้องมองว่าเป้าหมายมีความเร่งด่วน มีความสำคัญอย่างสูง และคุ้มค่ากับความพยายาม การไม่มีเป้าหมายที่กระตุ้นความสนใจจะทำให้สมาชิกในทีมบางคนไม่ยอมปรับเป้าหมายของตนเองให้เข้ากับเป้าหมายของทีม และไม่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือจุดมุ่งหมายของทีม

4. ความมุ่งมั่นในเป้าหมายร่วมกัน ความมุ่งมั่นนั้นจะจูงใจให้พวกเขาทำงานและสู้ต่อไป ถึงแม้จะพบกับความยากลำบาก และเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน กล่าวคือ ความมุ่งมั่นร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายนั้นหมายความว่า สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องเห็นว่าเป้าหมายจะเกิดจากความรู้สึกรับผิดชอบต่อเป้าหมาย และความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน

5. สมาชิกทุกคนทำเพื่อประโยชน์ของทีม และสมาชิกทุกคนได้รับประโยชน์ร่วมกัน ผลงานที่ออกมาขึ้นอยู่กับทุกอย่างที่ทุกคนทำเพื่อให้ไปถึงจุดหมาย ความเป็นสมาชิกในทีมนี้จะมีคุณค่าได้ก็ต่อมาจากการทำงานอย่างแท้จริงเท่านั้น และเช่นเดียวกับการที่สมาชิกทุกคนต้องทำงานให้กับทีม แต่ละคนก็ควรได้รับสิ่งตอบแทนที่ชัดเจนด้วย โดยสิ่งที่ตอบแทนนั้นอาจอยู่ในหลายรูปแบบ อาจจะเป็นการได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรืออาจจะเป็นรางวัลด้านจิตใจ หรืออาจจะเน้นไปที่ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะส่งผลดีต่อการทำงานในอนาคต

6. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทีมงาน การที่องค์กรเหล่านี้จะสนับสนุนหรือวางตัวเฉย หรือเป็นอริกับทีมและเป้าหมายของทีมนั้น ย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่สร้างทีมงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมดังต่อไปนี้

6.1 การสนับสนุนของผู้นำ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ การสนับสนุนนั้นทำให้แน่ใจได้ว่าทีมงานจะได้รับทรัพยากรที่ต้องการและเป็นไปได้ที่จะสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาเป็นเกราะคุ้มกันจากผู้จัดการและหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจมีเหตุผลส่วนตัวในการขัดขวางความพยายามของทีมงานได้อีกด้วย

6.2 โครงสร้างที่ไม่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา การทำงานเป็นทีมมักจะประสบความสำเร็จ ถ้าองค์กรไม่ทำงานไปตามโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ไม่มีความยืดหยุ่น

6.3 ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องตรวจสอบระบบการให้รางวัลของคนก่อนที่จะเริ่มตั้งทีมงาน ซึ่งหมายถึงการหาความสมดุลระหว่างการให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคคลและทีมงาน

6.4 ประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม ทีมงานจะได้ประโยชน์ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมแต่ละคนล้วนมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม ประสบการณ์จะช่วยให้มีความคิดอันลึกซึ้งซึ่งว่าอะไรที่ใช้ได้ผล และใช้ไม่ได้ผล สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าจะจัดการให้ไปถึงเป้าหมายที่ดีที่สุดได้อย่างไร และจะปรับเปลี่ยนทีมงานอย่างไร ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของทีม

7. การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการประสานกันของแผนงาน ความพยายาม และการให้รางวัล พร้อมด้วยเป้าหมายที่สูงสุดขององค์กร ในองค์กรที่มุ่งไปในทางเดียวกันนั้นทุกคนจะเข้าใจทั้งเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของหน่วยงานของตนเอง ทีมงานเองก็ต้องมุ่งไปในแนวทางเดียวกันเช่นกัน การมีทีมงานก็เนื่องจากมันเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นั้นย่อมหมายความว่า เป้าหมายของทีมควรจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สมาชิกแต่ละคนของทีมควรมีเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทีม ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่อยู่ในระดับสูงกว่าด้วย

สุโขทัยธรรมมาธิราช (สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2548 : 446-447 ; อ้างถึงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2556 : 126) ได้กล่าวถึง ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงาน มีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก จึงส่งผลต่อสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานไม่รู้สึกรัดเคียดหรือกดดันในการทำงาน
2. สมาชิกมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น จากการที่สมาชิกมีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกัน และสมาชิกแต่ละคนต่างมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่
3. สมาชิกได้รับข้อมูลครบถ้วน ข้อมูลที่สมาชิกควรได้รับ ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของทีมงานได้เป็นอย่างดี
4. สมาชิกให้ความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ความคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนแสดงออกมาควรปราศจากการดูถูกเหยียดหยาม และการแสดงความคิดเห็น ต้องปราศจากความกลัวหรือความอาย
5. ไม่มีการใช้อำนาจและอิทธิพลบังคับ แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน เหตุการณ์ใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อบังคับให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยอมรับไม่ควรเกิดขึ้น
6. ข้อยุติของความคิดเห็นต้องเป็นไปโดยสมาชิกส่วนใหญ่ การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่จึงควรออกมาในรูปของความเห็นร่วม หรือประมุขจากสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกสามารถโต้แย้งได้ หากสมาชิกมีความบริสุทธิ์ใจในการโต้แย้งในความคิดเห็นของผู้อื่น ดังนั้นการตีเพื่อก่อจึงควรเกิดขึ้นได้ในหมู่สมาชิกของทีมงาน
8. สมาชิกทุกคนมีอิสระ ความอิสระดังกล่าว ได้แก่ การแสดงความรู้สึก การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการทำงานของทีมงานได้ตลอดเวลา
9. การมอบหมายงานชัดเจน สมาชิกในทีมแต่ละคนควรได้รับมอบหมายหน้าที่อย่างเป็นทางการ ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ ภารกิจ ขอบเขตความรับผิดชอบ เป็นต้น
10. หัวหน้าทีมงานต้องมีภาวะผู้นำที่ดี สิ่งที่หัวหน้าปฏิบัติ ได้แก่ การให้อิสระแก่สมาชิกไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ในขณะที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีการตรวจสอบหรือทบทวนการทำงานของทีมงานอยู่เสมอ ทีมงานต้องตระหนักอยู่เสมอเกี่ยวกับภารกิจของทีมงานที่ได้รับ ไปนั้น ได้รับผลดีมากหรือน้อยเพียงใด และมีปัจจัยอะไรบ้างที่สามารถก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้หากจะมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงควรมีการถกปัญหากันอย่างเปิดเผยจนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหา และแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นจนบรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558 : 55-56) ได้กล่าวถึง การทำงานที่จะประสบความสำเร็จและความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีม ดังนี้

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. มีความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าพยายามเอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. อย่าเด่นแต่ผู้เดียว ต้องเด่นทั้งทีม
9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา
10. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไร อย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดกลับหลัง ให้นำปัญหานั้นมาพูดกันให้เข้าใจ

11. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
 12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
 13. ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
 14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
 15. เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน
- จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ การที่สมาชิกของทีมมีเป้าหมายและความเข้าใจที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทีม สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการติดตาม ปรึกษา พุดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจระหว่างกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักของการทำงานเป็นทีม

เจษฎา บุญมาโฮม (2546 : 119) ได้กล่าวถึงหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ คือ

1. สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่นๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับนั่นเอง คือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรค ผู้นำยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็จะเป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

2. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัวและการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจพร้อมที่จะรีบเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมงานเมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมส่วนหนึ่งแยกจากกันไม่ได้ ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีม งานขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

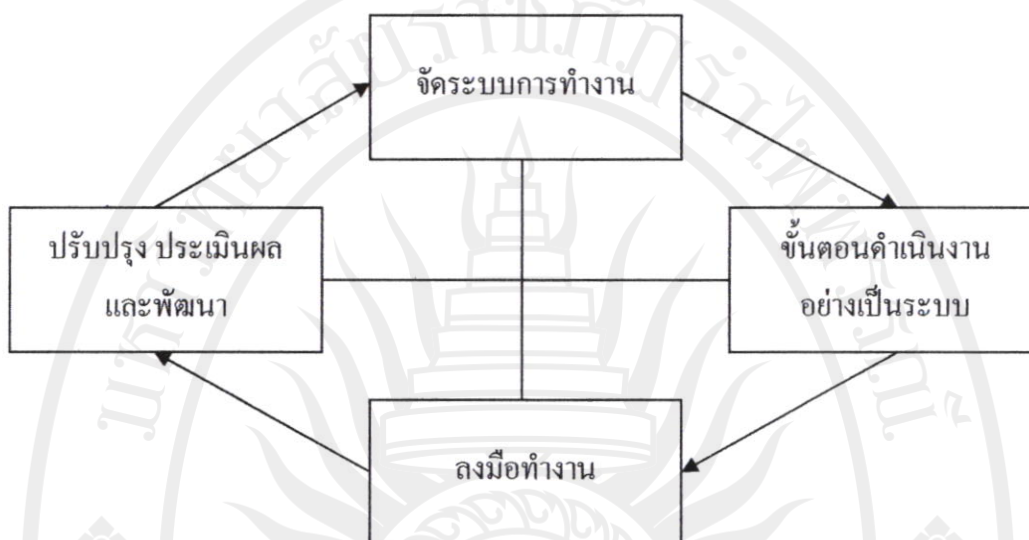
4. การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกคน ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

5. ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด ผู้นำในทีมเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจรับฟังร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกับผู้นำทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 162-163) ได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีการเตรียมการ
2. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน
3. กำหนดเวลาไว้ชัดเจน
4. สร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดี
5. ยึดมั่นในหลักการ
6. ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ดีอยู่เสมอ
7. หาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม
8. ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน
9. บทบาทการทำงานของทีม
10. บทบาทของสมาชิกชัดเจน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 15-16) ได้กล่าวว่า หลักของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ที่มา : วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 15-16)

1. การจัดระบบในการทำงาน ได้แก่ การจัดทำสิ่งต่อไปนี้
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมาย
 - 1.2 กำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงในการทำงาน
 - 1.3 เตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ได้แก่ การ ปฏิบัติ ดังนี้
 - 2.1 ทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมาย กระบวนการ หรือปัญหา ร่วมมือกัน
 - 2.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน
 - 2.3 อธิบายและแสวงหาวิธีการจัดการหรือแก้ไข
 - 2.4 ตัดสินใจร่วมกันในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
 - 2.5 วางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
 - 2.6 กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล
3. การลงมือทำงาน ได้แก่ การดำเนินการ ดังนี้
 - 3.1 ปฏิบัติตามหน้าที่ บทบาท ที่ตกลงกันได้
 - 3.2 ติดตาม สอนงาน และประเมินผลทุกระยะ

4. การประเมินผล การปรับปรุง และการพัฒนา เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุง เมื่อพบช่องบกพร่อง และพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น

จากหลักการและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักของการทำงานเป็นทีม คือ การที่ผู้นำ และสมาชิกในทีมมีการเตรียมการ จัดระบบในการทำงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักเกณฑ์ และข้อตกลงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งวางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ มีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีการจัดระบบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักเกณฑ์ และข้อตกลงในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน ปรึกษา พุดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555 : 177-178) ที่กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จของการจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการของการสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นบันไดขั้นแรกของการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพราะสมาชิกต่างมีความเชื่อมั่น เชื่อใจในเพื่อนร่วมทีม และเชื่อในศักยภาพของทีมงานว่าสามารถจะทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้อง 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย เป็นการเปิดโอกาสให้ประสานความรู้สึกและความร่วมมือระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถาม โต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างของความระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัยของแต่ละคน สมาชิกต่างรู้จักวิธีพูดจาโต้ตอบ รับผิดชอบต่อการทำงาน การแสดงออกที่เหมาะสม ทุกคนเกิดจากความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาวิเคราะห์ร่วมกัน ความรู้สึกว่าความคิดเห็นไม่ตรงกันไม่ใช่เรื่องใหญ่สำหรับการทำงานเป็นทีม หากทุกคนสามารถเปิดเผยไว้วางใจกันได้ 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน อาศัยกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละคน เปิดโอกาสให้กลุ่มมีนวัตกรรม มีผลลัพธ์ที่ก้าวหน้า มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะกระบวนการทำงานในทีมจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม การช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะสร้างบรรยากาศแบบมีชีวิตชีวา มีพลัง และเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือกันอย่างดี 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่

ที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีความตื่นตัว พร้อมในการทำงาน และเผชิญกับความท้าทายของปัญหาใหม่ ๆ อยู่เสมอ

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครู

ความหมายของการตัดสินใจ

โรบบินส์ (Robbin. 1988 : 175) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกสองทางเลือกหรือมากกว่า รวมถึงการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์และประเมินของผู้บริหารเป็นสำคัญ การที่ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดีย่อมบอกถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้บริหารและความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี และการที่ผู้บริหารจะทำได้ต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และรูปแบบการตัดสินใจเป็นการยึดถือปฏิบัติ (ชร สุนทรายุทธ. 2550 : 109) และเป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาหรือโอกาส กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551 : 138) ซึ่งสอดคล้องกับ พะยอม วงศ์สารศรี (2551 : 61) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่เลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงขั้นตอนของการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ จินฉัตร ปะโคทั้ง (2553 : 110) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุดนำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง ภาวिका ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2551 : 166) ที่กล่าวถึง การตัดสินใจว่า หมายถึง การพิจารณาคกลงใจชี้ขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางเลือกขึ้นไปในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใด ๆ หรือการตกลงใจที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อโต้แย้ง โดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่พิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว ทั้งนี้ สุพานี สฤณภูวานิช (2552 : 133) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึง การตัดสินใจว่า คือ กระบวนการของการเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วินาที เวลานั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจจึงเกี่ยวข้องกับมิติของเวลา เพราะเป็นการตัดสินใจ ณ ขณะนี้ เวลานั้น ซึ่งจะส่งผลถึงอนาคต และการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับมิติของทางเลือกด้วยเสมอ เพราะถ้าเราไม่มีทางเลือก เราก็ไม่ต้องเลือก เราก็ไม่ต้องตัดสินใจ ดังนั้นเมื่อตัดสินใจจะต้องมีทางเลือกเสมอ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยใช้การคิดวิเคราะห์ และประเมินปัญหาหรือ โอกาสที่เหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ ดังนั้น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครู จึงหมายถึง กระบวนการในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะมีผลต่อการทำงานเป็นทีม โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การประเมินปัญหาหรือ โอกาสที่เหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบของผู้บริหารและครู

ความสำคัญของการตัดสินใจ

ธรร สุนทรายุทธ (2550 : 45) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะผลของการตัดสินใจจะส่งถึงแนวทางการดำเนินการว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแล้วยังต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และรูปแบบวิธีการต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจด้วย ในทางการศึกษาส่วนมากข้อมูลมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ การลงสรุปที่ถูกต้องและเลือกใช้วิธีที่ดีที่สุด ในหลาย ๆ ทางเลือก

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2550 : 89) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อวิถีขององค์กร คือ

1. การขาดโครงสร้างการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจในงานประจำและงานที่มีรูปแบบอยู่แล้ว ก็จะมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ เรียกว่าการตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน หมายถึง การตัดสินใจไม่มีข้อมูลที่แน่นอน ไม่อาจคาดคะเนได้ ไม่สามารถประมาณการที่แน่นอนได้ ส่วนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง หมายถึง ต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยง
3. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง หมายถึง การตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดัน เป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนั้นอาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ทำให้ยาก เพราะผลจากการตัดสินใจทำให้ฝ่ายหนึ่งพอใจ อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเสมอ ผู้บริหารควรตัดสินใจที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด หรืออาจประนีประนอมกันทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัว หรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

ลิขิตชัย บรมนิกิต (2553 : 27) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องมือวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติ และวิจรรณญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจก็คือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารจกต้องแสดงให้เห็นว่านี่คือความแตกต่างที่สมแล้วกับค่าจ้าง เงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธีแนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้นการหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดีพอ ที่หลากหลาย และสร้างสรรค์ จะนำพาให้องค์กรสู่ความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์กร การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดี ทำให้ตัวเราประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์กรที่ดีก็จะต้องมีสมองและระบบประสาทขององค์กรที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้นที่ไฝหาแนวทางแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา เขาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ ปัญหาขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้น และยังมีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิด ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (Scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วยอาทิภาพอนาคตมุ่งเน้น 3c ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารต้องเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์สู่องค์กรอัจฉริยะ เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2554 : 99) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อสภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถึงว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหาร โรงเรียนที่มีความหมายแท้จริง คือ การตัดสินใจ และการนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหาร โรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญจนหมายถึงการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจก็จะกระทบกระเทือนต่อบุคคลเป็นจำนวนมากอีกด้วย ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจมีความสำคัญ เพราะผลของการตัดสินใจจะส่งผลถึงแนวทางการดำเนินการว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ บางครั้งก็มีความสำคัญจนหมายถึงการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน และบางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ จึงกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารและครู จะมีผลอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เพราะกระบวนการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องอาศัยกระบวนการ และวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารและครู

ประเภทของการตัดสินใจ

พิบูล ทิปะปาล (2550 : 116-117) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ ซาก ๆ ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจล่วงหน้าเป็นสูตรสำเร็จในการตัดสินใจไว้ได้ เนื่องจากปัญหามีรูปแบบ โครงสร้างชัดเจน การตัดสินใจตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้ผู้บริหารสะดวกต่อการปฏิบัติ คือ ยึดถือการตัดสินใจรูปแบบเดิมที่เคยใช้ตัดสินใจมาก่อนเป็นหลัก

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Non-Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป นั่นคือ ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ดังนั้น การตัดสินใจลักษณะนี้จึงไม่สามารถกำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้าได้ เช่น การตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทอื่นดีหรือไม่ หรือการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นรูปแบบการตัดสินใจไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหาร

ระดับสูงของบริษัท (High-Level Executives) เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานระยะยาวให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือพันธกิจ (Philosophy or Mission) ขององค์กร

วรพจน์ นุชราคมวดี (2550 : 112-113) ได้กล่าวว่า ประเภทของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้นเป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็ยังมีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้ แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้ ในการแบ่งประเภทของการตัดสินใจสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบ โครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้ จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงาน เข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็น โครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีกระบวนการแก้ไขอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi Structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐาน และการพิจารณาโดยมนุษย์ร่วมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 146-147) ได้กล่าวว่า ประเภทของการตัดสินใจ สามารถแบ่งตามโครงสร้างของปัญหาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ปัญหาแบบมีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอาจจะ

เรียกว่า เป็นการตัดสินใจแบบมีแบบแผน ซึ่งมักจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้น และหัวหน้างานในการดูแลทีมงานต่าง ๆ ที่ทำภายในหน่วยงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงเป้าหมาย

2. ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า มักเกี่ยวข้องกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่า การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง

3. ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง และการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสมที่เราสามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาคืออีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง

นอกจากนี้สามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่แน่นอน หมายถึง เหตุการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่แน่นอนว่าจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่แน่นอนจะเกิดขึ้นในสภาวะอุดมคติที่อยากจะเกิดขึ้นจริง

2. สภาพแวดล้อมที่เสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถหาข้อมูลที่สมบูรณ์ชัดเจนและแน่นอน แต่สามารถคาดการณ์ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือก ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์กร

3. สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่เชื่อถือได้น้อยหรือไม่มีเลย ทำให้ไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือกผู้ตัดสินใจจึงต้องใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

พิชัย เสริมจิตต์ (2551 : 40) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้แล้ว (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยจนกระทั่งเพียงพอที่จะทำให้สามารถกำหนดเป็นกฎการตัดสินใจที่ได้รับการพัฒนาขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

2. การตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ก่อน (No Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองสถานการณ์เป็นพิเศษ ไม่เหมือนใคร มีความชัดเจนน้อย กว้างขวาง ไม่มีโครงสร้าง ซึ่งมีความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ตามมาขององค์กรทั้งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์เพราะมี

ความไม่แน่นอนเป็นอย่างมาก และมีความซับซ้อนในการตัดสินใจ สรุปได้ว่าการตัดสินใจมี 3 ประเภท ได้แก่ การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การตัดสินใจแบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อนเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจน หรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วยการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้างเป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้างแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขึ้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่ามีขั้นตอนอย่างไร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจมี 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจแบบโครงสร้าง ที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว 2) การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน และ 3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหาในขณะที่ผู้ตัดสินใจก็จะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้น ประเภทการตัดสินใจของผู้บริหารและครูจึงสามารถสรุปได้ 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น เพราะการตัดสินใจแบบโครงสร้างจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นขั้นตอน เพราะเป็นการตัดสินใจที่มีการวางแผนไว้แล้วล่วงหน้า รวมถึงการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน อาจจะต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติส่วนตัวของผู้บริหารและครู และการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหามาประยุกต์รวมกัน หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่า เป็นการตัดสินใจที่ผนวกรวมระหว่างแบบมีโครงสร้างกับแบบไม่มีโครงสร้างเอามาประสานรวมกัน ถ้าให้ผู้วิจัยอภิปราย ก็จะอภิปรายว่าการตัดสินใจแบบสุดท้ายจะมีผลอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู เพราะเป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์ขั้นตอน พร้อมทั้งความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาของตน

กระบวนการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2550 : 96-97) ได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ สามารถแบ่งเป็นขั้นบันไดบ้านไว้ 6 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของเราอย่างชัดเจน คือ การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน แต่ กระนั้นความสำคัญของขั้นตอนนี้มักจะถูกลืมไป

ขั้นที่ 2 การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเรา คือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อ ใช้เมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือก การเปลี่ยนแปลงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกจะยุ่งยาก ถ้าเราไม่มีความเข้าใจผลสำเร็จที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 การสร้างทางเลือก ขึ้นอยู่กับชนิดของการตัดสินใจ การค้นหาวิธีการเพื่อบรรลุ เป้าหมายจะยุ่งยากแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การเลือกอุปกรณ์ หรือการเลือกบุคคลเพื่อบรรจุลงใน ตำแหน่งว่างหรือการเลือกทำเลของหน่วยงานหรือ โรงงานใหม่ ต้องมีการใช้แหล่งข้อมูลอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อพิจารณาว่าทางเลือกอยู่ที่ตรงไหน

ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบทางเลือกและการตัดสินใจ คือ การเปรียบเทียบระหว่างทางเลือก ต่าง ๆ และปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าแต่ละทางเลือก ตอบสนองความพอใจปัจจัยที่ถูกพิจารณาว่าสำคัญมากน้อยแค่ไหน ทางเลือกไหนไม่สามารถ ตอบสนองความพอใจปัจจัยที่เราพิจารณาว่าสำคัญที่สุดแล้วทางเลือกนั้นสามารถตัดออกไปได้ ในทันที

ขั้นที่ 5 การเสนอข้อเสนอนั้น คือ การพิจารณาวิธีการเสนอข้อเสนอนั้นของเราอย่าง เหมาะสมที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการหรือไม่เป็นการ ไม่ว่าจะเปลี่ยนลายลักษณ์อักษรหรือวาจา แนวทางจะเหมือนกัน และต้องดำเนินตามแนวทางเหล่านี้ ถ้าเราต้องการให้ข้อเสนอนั้นของเรา เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ขั้นที่ 6 การวางแผนปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องทำให้การตัดสินใจที่ดีได้กลายเป็นการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิผล แผนงานเพื่อการปฏิบัติจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชนิดของการตัดสินใจ ตั้งแต่รายการตรวจสอบที่ต้องกระทำอย่างสั้น ๆ ไปจนถึงแผนงานที่ต้องมีการประสานระหว่าง บุคคลหลายคน

ศาสตราจารย์ (2550 : 217-222) ได้กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดปัญหา (Define the Problem) เป็นงานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ คือ จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจคืออะไร ปกติปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่าง เกิดขึ้นระหว่างสถานะที่เป็นอยู่กับสถานะที่ปรารถนาอยากให้เป็นไป

2. กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ (Identify the Decision Criteria) ภายหลังจากกำหนด ปัญหาแล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ซึ่งจะมีความสำคัญในการ แก้ปัญหานั้น ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจน

3. กำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ (Allocate Weights to the Criteria) เกณฑ์การตัดสินใจมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นที่ 3 นี้ ผู้ตัดสินใจต้องให้น้ำหนักความสำคัญตามลำดับความสำคัญซึ่งไม่เท่ากัน

4. กำหนดทางเลือก (Develop the Alternatives) ในขั้นที่ 4 นี้ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

5. ประเมินทางเลือก (Evaluate the Alternatives) ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และประเมินทางเลือกแต่ละทาง โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การตัดสินใจ พิจารณาจุดเด่นและจุดอ่อนแต่ละทางเลือก แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) ตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่ได้คะแนนสูงสุด

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 122-125) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจที่นิยมใช้โดยทั่วไปมีด้วยกัน 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. ระบุถึงโอกาสและวินิจฉัยปัญหา ขั้นแรกเริ่มจากการตระหนักถึงสถานการณ์ของการตัดสินใจที่ปรากฏขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาหรือโอกาส โดยปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพบช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับความคาดหวัง ในขณะที่โอกาสเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพบโอกาสที่จะบรรลุขึ้นของเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. พัฒนาวัตถุประสงค์และกฎเกณฑ์ เมื่อผู้นำระบุถึงสถานการณ์ของการตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้เลือกตัวเลือก ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญของผลลัพธ์

3. สร้างทางเลือก เมื่อวัตถุประสงค์และเกณฑ์ได้ถูกกำหนดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างตัวเลือกที่นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงจะถูกแก้ไขได้อย่างไร และจะคว้าโอกาสที่ได้รับไว้ได้อย่างไร ส่วนมากผู้นำมักพิจารณาตัวเลือกที่ตนเคยเผชิญหรือใช้มาในอดีต ถ้าสถานการณ์ในปัจจุบันคล้ายกับอดีต การแก้ปัญหาในอดีตอาจมีประสิทธิภาพมากพอ ถ้าปัญหาในปัจจุบันไม่ได้มีความคล้ายคลึงกับปัญหาในอดีตหรือการแก้ปัญหาในอดีตไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาใหม่

4. การวิเคราะห์ตัวเลือก ผู้นำสามารถเริ่มต้นจากการกำหนดว่าตัวเลือกใดที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่ต่ำที่สุดได้ ถ้าตัวเลือกใดที่ไม่สามารถบรรลุได้แม้แต่การสร้างผลลัพธ์ที่ยอมรับในระดับต่ำสุดได้ก็ให้ตัดทิ้งไป ขั้นตอนต่อไปผู้นำจะต้องเปิดเผยความเป็นไปได้ของตัวเลือกที่เหลืออยู่ กำหนดว่าตัวเลือกที่เหลืออยู่ตัวใดจะสร้างความพึงพอใจได้มากที่สุด

5. การเลือกตัวเลือก ผู้นำมักเลือกตัวเลือกที่สร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด ซึ่งเรียกว่า “Subjectively Expected Utility (SEU) Model” ซึ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบนี้คือผลลัพธ์ที่คาดหวังถูกสร้างโดยตัวเลือกที่เฉพาะเจาะจงและความเป็นไปได้ที่ตัวเลือกจะสามารถถูกนำไปใช้

6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

6.1 ผู้นำต้องมีการประเมินแหล่งและเหตุผลสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

6.2 ผู้นำต้องกำหนดตารางจัดลำดับความสำคัญ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ถูกออกแบบเพื่อลดการต่อต้านการตัดสินใจ และสร้างความแน่ใจว่าการตัดสินใจจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 ประเมินทรัพยากรที่ต้องการในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 ผู้นำต้องตัดสินใจว่าตนเองสามารถที่จะมอบหมายขั้นตอนในการปฏิบัติไปให้กับบุคคลอื่นได้หรือไม่ และสามารถแน่ใจได้หรือไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นเข้าใจและมีความรับผิดชอบเพียงพอต่อขั้นตอนและผลลัพธ์เหล่านั้น

7. ตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ ผู้นำต้องเก็บข้อมูลที่ต้องการ ไม่เช่นนั้นการประเมินผลจะถูกบิดเบือนได้ การตรวจสอบปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีแรกเริ่มและการนำไปใช้ว่าเป็นอย่างไร ทำให้สามารถมีการแก้ไขให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องต่อไป

สมาน อัสวภูมิ (2553 : 12) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการจำเป็นในการตัดสินใจหรือกำหนดวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจ

2. การระบุปัญหาที่ต้องตัดสินใจ

3. การกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ

4. การพัฒนาและกำหนดทางเลือก

5. การประเมินทางเลือก

6. การเลือกทางเลือก

7. การใช้ทางเลือกและการประเมินผล

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างทางเลือกและนำทางเลือกนั้นมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ควบคู่ไปด้วย จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารและครูเป็น

กระบวนการที่จะต้องมีกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบ เพื่อใช้ในการหาทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับสถานศึกษา

หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ณัฐพันธ์ เชนันนันทน์ (2551 : 150) ได้กล่าวถึง วรูม-เยตตัน-จาโก (Vroom-Yetton-Jago) ได้ทำการพัฒนาโครงสร้างการตัดสินใจที่จะช่วยให้ผู้จัดการเลือกวิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแบ่งลักษณะการตัดสินใจออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 1 คือ AI ผู้จัดการจะทำการตัดสินใจด้วยตนเอง จากข้อมูลที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ในขณะนั้น

2. การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 2 หรือ AII ผู้จัดการจะใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจ ซึ่งผู้จัดการอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มให้ทราบก่อนว่าปัญหาที่ต้องการจะตัดสินใจคืออะไร ก่อนที่จะขอหรือได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น โดยที่พวกเขาเหล่านั้นจะมีหน้าที่เพียงจัดหาข้อมูลที่เป็นเท่านั้น พวกเขาจะไม่มีส่วนในการประเมินหรือตัดสินใจใด ๆ ทั้งสิ้น

3. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือแบบที่ 1 หรือ CI ผู้จัดการจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล แล้วนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของพวกเขาไปใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้รวมความคิดเห็นเหล่านั้นเข้าด้วยกันก่อน จากนั้นผู้จัดการจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้

4. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือแบบที่ 2 หรือ CII ผู้จัดการจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม และนำความคิดหรือข้อเสนอแนะ โดยส่วนรวมไปใช้ จากนั้นผู้จัดการจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้

5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม หรือ G ผู้จัดการจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด แล้วใช้ความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 347) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดล วรูม-เยตตัน-จาโก (Vroom-Yetton-Jago) เป็นโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า “โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง” ปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อวิธีการตัดสินใจ คือ

1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน และ 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจ

2. การยอมรับการตัดสินใจ เป็นการยอมรับการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม และยอมรับการปฏิบัติการ สมาชิกโดยส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ ถ้าเขาอยู่ในสภาพที่พร้อมับกระบวนการตัดสินใจ

3. ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของบุคลากรและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

สุพานี สฤงษ์วานิช (2552 : 134-135) ได้กล่าวว่า แต่ละบุคคลจะมีแบบในการตัดสินใจที่แตกต่างออกไป เนื่องจากบุคลิกภาพ การรับรู้ หรือมีข้อมูลที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1. แบบสั่ง คนที่ตัดสินใจแบบนี้จะมุ่งการตัดสินใจไปทำงานและการปฏิบัติ มักจะคิดเร็วและตัดสินใจเร็ว แม้มีข้อมูลหรือทางเลือกน้อยก็ตาม เขาก็จะกล้าตัดสินใจ และใช้ความคิดของตนเป็นหลักในการตัดสินใจ

2. แบบเน้นการวิเคราะห์ คนที่ตัดสินใจแบบนี้มักจะพบในสถานการณ์ที่กำกวมและซับซ้อน โดยการตัดสินใจจะมุ่งเน้นไปในเรื่องงานและปัญหาเชิงเทคนิค จะเน้นการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ การคิดสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ และเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และต้องการข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ

3. แบบเน้นความคิด คนที่ตัดสินใจแบบนี้เน้นการสร้างกรอบแนวคิดหรือตัวแบบต่าง ๆ ขึ้นมาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้มีกรอบในการตัดสินใจ โดยจะมีแนวคิดหรือมุมมองที่กว้างต่อการแก้ปัญหา

4. แบบเชิงพฤติกรรม ในการตัดสินใจจะคิดถึงผลกระทบเชิงพฤติกรรมหรือผลกระทบต่อบุคคล มักจะเป็นคนที่เน้นเรื่องคนมากกว่าเรื่องงาน มักเป็นคนที่ดูอบอุ่น ชอบสนับสนุนคนอื่น ๆ ไม่ค่อยปฏิบัติคนอื่น ๆ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2556 : 167-168) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์กร นักบริหารทุกวงการจะต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงต้องให้ตรงจุดของปัญหา และใช้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจที่ดีควรมีหลักดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วมมากที่สุด
2. การตัดสินใจควรมีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้ส่วนงานต่าง ๆ
3. การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบาย จุดมุ่งหมาย และระเบียบแบบแผนขององค์กร
4. ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากมีแผนงานที่รัดกุมแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานภายหลังจากการตัดสินใจดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2557 : 105-106) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร ดังนั้นถ้าผู้บริหารจะตัดสินใจให้ถูกต้องและรวดเร็วที่สุด ก็จำเป็นจะต้องมีความคิดและเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure)

1.1 องค์กรอย่างเป็นทางการ เป็นหน่วยงานที่เป็นไปตามแบบหรือมีกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องตามระบบสังคม รูปแบบของหน่วยงานนี้จะทำให้บุคคลสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ หรือที่เรียกว่าองค์กรในแบบซึ่งระบบงานจะต้องมีผังสายการบังคับบัญชา ซึ่งแสดงการแบ่งส่วนงานกันอย่างมีระบบระเบียบ การวินิจฉัยสั่งการดำเนินไปตามลำดับขั้น

1.2 องค์กรไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานซึ่งไม่ได้บังคับบอกไว้ในรูปแบบและไม่เป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นเองโดย ความสมัครใจ ซึ่งความสัมพันธ์รูปแบบนี้จำเป็นต้องมีเพื่อต่อต้านหรือส่งเสริมองค์กรอย่างเป็นทางการ เมื่อเกิดความไม่พอใจในการบริหารก็อาจเกิดกลุ่มไม่เป็นทางการต่อต้าน หากสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรนอกแบบก็จะสลายตัวไป องค์กรนอกแบบจะเกิดในองค์กรตามแบบเสมอ และนักบริหารจะต้องยอมรับว่า องค์กรนอกแบบนี้จะไม่เป็นอันตรายต่อองค์กร ตามแบบเสมอไป แต่เป็นการส่งเสริมและมีประโยชน์ต่อองค์กรตามแบบ ช่วยให้นักบริหาร สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจและสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการนี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องศึกษาให้เข้าใจความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรเสมอ

2. อำนาจแฝงหรืออำนาจบารมี (Power)

เป็นสิ่งที่มียอยู่ในแต่ละบุคคล ผู้ที่มีตำแหน่งในระดับล่างอาจจะมีอำนาจแฝงมากกว่า ผู้ที่มีตำแหน่งสูงก็ได้ อำนาจแฝงเทียบได้กับคำว่าอิทธิพล (Influence) ผู้ที่มีอำนาจแฝงสามารถที่จะผลักดันบุคคลอื่นให้ทำอะไรก็ได้ หรือมีอำนาจแฝงเนื่องจากผู้อื่นสนับสนุน เช่น เกิดมาเป็นลูกนายกรัฐมนตรีนั่น ส่วนเสมียนไม่มีอำนาจทางการ โดยตำแหน่ง (Authority) สั่งการผู้ใดไม่ได้ แต่เสมียนบางคนมีอำนาจแฝงมาก เช่น เป็นผู้รักษาเอกสาร หากวันใดขาดงานเมื่อหัวหน้าต้องการเอกสารก็ไม่สามารถจะค้นหาได้ ทำให้งานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

บางคนมีอำนาจแฝงก็เพราะใกล้ชิดคนๆ เช่น เป็นเลขานุการ ซึ่งบางครั้งก็แอบเอาอำนาจของผู้บังคับบัญชามาใช้ บางครั้งอำนาจแฝงนี้มีอิทธิพลควบคุมกระบวนการตัดสินใจของบุคลากรในหน่วยงานได้

3. อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority)

เป็นผลจากการที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นเหตุให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ผู้ที่มีความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่มีอำนาจต่างกัน บุคคลบางคนมีการตัดสินใจสั่งการมากกว่าอีกบุคคลหนึ่งเพราะมีอำนาจมากกว่า อำนาจทางตำแหน่งมักจะมาพร้อมกับตำแหน่งงาน บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งใดก็จะได้รับอำนาจจากตำแหน่งนั้น การรับคำสั่ง การออกคำสั่ง จะต้องพิจารณาว่าตนเองมีอำนาจในตำแหน่งหรือไม่ ผู้รับคำสั่ง ก็ต้องเข้าใจว่ามีอำนาจในหน้าที่ จะรับคำสั่งนั้นหรือไม่เช่นกัน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

4.1 การสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงงานต่าง ๆ เอาไว้ด้วยกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือ และการประสานงานให้เกิดขึ้น

4.2 การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งที่จำเป็นในสังคม หรือองค์กรทั่ว ๆ ไป การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะนำมาใช้ส่งข้อมูล ความคิดต่าง ๆ จากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่ง หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็จะมีผู้ใดได้รับรู้ถึงความต้องการของแต่ละคน การที่บุคคลได้รับข่าวสารจะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถตัดสินใจสั่งการได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันและเกิดความประสานงานกันดีขึ้น

จากหลักการ และแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจของแต่ละบุคคลจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากบุคลิกภาพ สถานการณ์ การรับรู้หรือมีข้อมูลที่แตกต่างกันไป แต่การตัดสินใจต้องทำให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ซึ่งควรให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร สามารถปฏิบัติได้จริง และควรมีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะหากมีแผนงานที่ดีแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ

ของผู้บริหารและครูมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามบุคลิกภาพ สถานการณ์ และการรับรู้ข้อมูลของแต่ละบุคคล แต่ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง โดยมีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา

บุคลากรภายในองค์การประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้นำขององค์การ (ผู้บริหารระดับสูง) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ช่วย คือ ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (ผู้ปฏิบัติงาน) สายสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การจะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ โดยทั่วไปขององค์การแล้วจะมีข้อกำหนดเป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอ การมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการในองค์การจึงเป็นในทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้น หรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2554 : 272-273) สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2557 : 100-104) ที่กล่าวว่า บุคคลต่าง ๆ ที่จะมีการตัดสินใจหรือไม่นั้น จำเป็นจะต้องสำรวจว่าการตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ทำให้บางครั้งบางคนไม่เข้าร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งก็เข้าร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อให้มองเห็นได้ชัดเจนขึ้น เราจะต้องสำรวจดูว่าในโรงเรียนนั้นประกอบด้วยบุคคลประเภทใดบ้าง โดยทั่วไปก็จะประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครู คนงาน ภารโรง นักเรียน และบางครั้งมีศึกษานิเทศก์เข้ามาอยู่ร่วมด้วย ซึ่งในวงการบริหารถ้าพิจารณาแล้วจะมีระดับของการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง (Higher Level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหาร ในด้านการศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (Middle Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียดและวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีปฏิบัติงาน แจกแจงงาน ประสานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ในด้านการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน บุคลากรฝ่ายการศึกษา และระดับผู้บริหารทั้งหมด

3. ระดับต่ำสุด (Low Level) การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัตินั่นเอง บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะคน และมีเทคนิควิธีปฏิบัติงาน รู้จักตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงาน และคนงาน ทางด้านการศึกษา ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน คนงาน และภารโรง การตัดสินใจของบุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนระดับทั้งสอง ที่กล่าวมาแล้ว

การดำเนินงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้งสามระดับมีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร และครู จะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ ซึ่งจะมีระดับของการตัดสินใจตั้งการที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปของสถานศึกษาจะมีข้อกำหนดเป็นแนวทางอย่างชัดเจน เพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือ แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องของการดำเนินการ

จากหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครู สามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารและครูแต่ละบุคคลมีรูปแบบแตกต่างกันออกไป เนื่องจากบุคลิกภาพ สถานการณ์ การรับรู้ หรือมีข้อมูลที่แตกต่างกัน แต่จะมีผลต่อครู บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งนี้ถ้ามีการตัดสินใจที่ดีแล้วจะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งดังที่ ฌ็อง-พ็องท์ เชมรันท์ (2551 : 150) ที่กล่าวถึง วรูม-เยตตัน-จาโก (Vroom-Yetton-Jago) ได้ทำการพัฒนาโครงสร้างของการตัดสินใจที่จะช่วยให้ผู้จัดการเลือกวิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ 1) การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 1 คือ ผู้บริหารและครูจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ในขณะนั้น 2) การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 2 คือ ผู้บริหารและครูจะใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มให้ทราบก่อนว่าปัญหาที่ต้องการจะตัดสินใจคืออะไร ก่อนที่จะขอหรือได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น โดยที่พวกเขาเหล่านั้นจะมีหน้าที่เพียงจัดหาข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น พวกเขาจะไม่มีส่วนในการประเมินหรือตัดสินใจใด ๆ ทั้งสิ้น 3) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือแบบที่ 1 คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล แล้วนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของพวกเขาไปใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้รวมความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกันก่อน จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้ 4) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือ

แบบที่ 2 คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม และนำความคิดหรือข้อเสนอแนะ โดยส่วนรวม ไปใช้ จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้ และ 5) การตัดสินใจโดยกลุ่ม คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด แล้วใช้ความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 164) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานมีใจเพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 2) ที่กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา คือ เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยให้เป็นรูปแบบการบริหารงานที่มีบุคคลหลาย ๆ คน เข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง สมยศ นาวิการ (2545: 22-23) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากตนเองและคำแนะนำถูกให้คุณค่า โดยองค์กร ดังนั้นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการความเชื่อถือตนเองและความสมหวังของชีวิต ทำให้การบริหารมีคุณภาพดีขึ้น สอดคล้องกับ สเตราส์ และเซย์ลีย์ (Strauss & Sayless. 1960 : 22-27) ที่กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการสำเร็จตามความนึกคิดของตนแล้วนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก และปรารถนาที่จะแสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถของเขามีอยู่ในชีวิต

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557 : 136) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจต้องอาศัยเทคนิคในกระบวนการ เช่น รู้ปัญหา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา หากทางเลือกมีหลายทาง จงเลือกวิธีที่ดีที่สุดแล้วเลือกใช้เพื่อตัดสินใจ ถ้าการตัดสินใจเกิดจากการที่กลุ่มได้มีส่วนร่วมพิจารณา ถึงแม้จะต้องเสียเวลาไปบ้างแต่ก็เป็นที่ยอมรับของทุกคนและทุกฝ่าย ย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่า สอดคล้องกับ นิเชวิช (Knezevich. 1984 : 16-18) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้รับวิธี เทคนิคการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 69) ที่กล่าวว่า การทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับใดต้องมีการตัดสินใจ (Decision-Making) และลักษณะการตัดสินใจจะมีตัวแปรที่

เข้ามาเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ขึ้นอยู่กับความคิดวิเคราะห์แล้วยังขึ้นอยู่กับความครบถ้วนของข่าวสาร ข้อมูล เพียงแต่การตัดสินใจในแต่ละระดับนั้นจะมีความยากง่ายต่างกัน กล่าวคือยิ่งการทำงานในระดับสูงขึ้นหรือในระดับนโยบาย การตัดสินใจยิ่งยากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากความชัดเจนของข้อมูล ข่าวสารยิ่งน้อยลงตามไปด้วย ข้อมูลขาดความชัดเจนหรือไม่เพียงพอ การตัดสินใจยิ่งเพิ่มความเลี้ยวมากขึ้นเท่านั้น

แทนเนินบอม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958 : 90-91) ได้กล่าวว่า ความมีเหตุผลในการตัดสินใจจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เป็นแรงขับเคลื่อน (Forces) ในการตัดสินใจ และปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อพฤติกรรมตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร ประกอบด้วยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนความมีคตินิยมส่วนตัว และความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา 2) แรงขับเคลื่อนจากผู้ได้บังคับบัญชา นับว่ามีความสำคัญต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารเช่นกัน สถานการณ์ดังกล่าวได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์การ ตลอดจนมีความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างองค์การที่เน้นหรือให้ความสำคัญที่ระบบราชการมาก เนื่องจากต้องการให้มีเอกภาพทางการบริหารนั้นมักจะมีการรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว ขนาดขององค์การเองก็เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อย องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ๆ มักเป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร หากบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพียงพอและร่วมกันทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ขององค์การ และ 3) แรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์ ซึ่งข้อจำกัดในเรื่องของเวลานับว่ามีความสำคัญ ปัญหาบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเนื่องจากไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ผู้บริหารใช้ทักษะ ในการวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด บนพื้นฐานข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ในการสร้างความร่วมมือกันเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างพลังอันจะทำให้สถานศึกษาอยู่รอด เจริญเติบโต และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

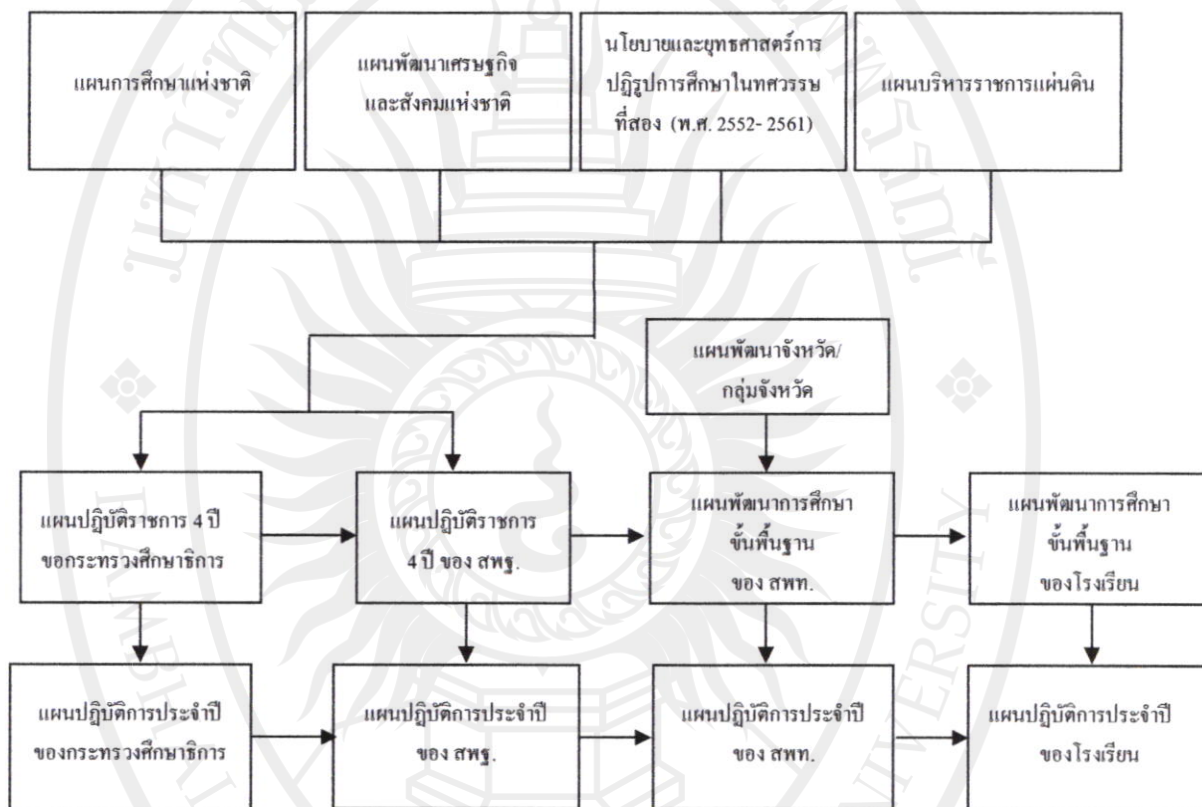
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่ คือ เขต 1 และ เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2544 ทั้งนี้ปัจจุบัน ได้มีการแต่งตั้งข้าราชการให้ไปปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป.406/2559 โดยอาศัยอำนาจตามข้อ 5 ของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 11/2559 เรื่องการบริหารงานราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 ได้แต่งตั้งให้ นายมนตรี ทัดเทียม ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้ไปปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัดจันทบุรี และได้มีการแต่งตั้งข้าราชการให้ไปปฏิบัติหน้าที่รองศึกษาธิการจังหวัด ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป.407/2559 โดยอาศัยอำนาจตามข้อ 5 ของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 11/2559 เรื่องการบริหารงานราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 ได้แต่งตั้งให้ นางสุดา สุขอ่ำ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ให้ไปปฏิบัติหน้าที่รองศึกษาธิการจังหวัดจันทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จะมีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ คือ อำเภอแก่งหางแมว จำนวน 15 แห่ง, อำเภอนายายอาม จำนวน 18 แห่ง, อำเภอเมือง จำนวน 24 แห่ง และอำเภอท่าใหม่ จำนวน 28 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จะมีสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ คือ อำเภอมะขาม จำนวน 12 แห่ง, และอำเภอเขาคิชฌกูฏ จำนวน 11 แห่ง, อำเภอแหลมสิงห์ จำนวน 15 แห่ง, อำเภอสอยดาว จำนวน 20 แห่ง, อำเภอขลุง จำนวน 25 แห่ง และอำเภอโป่งน้ำร้อน จำนวน 25 แห่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2557 : 6) ได้กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้แผนปฏิบัติการ 4 ปี ซึ่งมีนโยบายและระยะเวลาสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนปฏิบัติการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงานเช่นเดียวกัน จากนั้นก็จะก้าวไปสู่กระบวนการบริหาร ในส่วนที่เป็นการบริหารแผนและโครงการ โดยหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบนำไปดำเนินการให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ หน่วยงานจัดให้มี

ระบบการติดตาม รายงานการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาในแต่ละรอบปีกับการประเมินผลการดำเนินงานควบคู่กันไป และรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบปีเมื่อดำเนินงานไปได้ระยะครึ่งแผนก็จะมีการประเมินผลระยะครึ่งแผนพัฒนาและรายงานการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นแผนพัฒนาที่เป็นระบบครบวงจร ซึ่งแสดงให้เห็นได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (2557 : 6)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2558 : 86-89) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้สามารถนำแผนพัฒนาการศึกษาที่เชื่อมโยงประสานสอดคล้องกันในทุกระดับไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลตามหลักการบริหาร ต้องสร้างปัจจัย กลไก และขั้นตอนการบริหาร แผนงาน/โครงการ สู่การปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย คือ 1) การนำองค์กร ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา และทีมบริหารองค์กร ต้องแสดงความมุ่งมั่น แน่วแน่ ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยการปฏิบัติตนเป็น “ตัวแบบ” (Modeling) และการนำไปปฏิบัติ 2) การสร้างค่านิยมและมีวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตร และการทำงานเป็นทีมในลักษณะ “ร่วมกันทำงานใหญ่เพื่อเป้าหมายเดียวกัน” (Hollywood Model) “ทีมแนะ ทีมนำ ทีมทำ ทีมหนุน” 3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน และมีการสื่อสาร ถ่ายทอดเป้าหมายความสำเร็จระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Internal Performance Agreement : IPA) อันจะนำไปสู่การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างแรงจูงใจ 4) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้กับครู และบุคลากรมีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารจัดการตนเอง (Self Management) และเห็นคุณค่าผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างองค์กรแห่งธรรมาภิบาล โดยปรับโครงสร้างการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก “A-F-P-P” ตามเกณฑ์คุณภาพ PMQA และมาตรฐานการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปี 2557 มาตรการรองรับการบริหารจัดการสถานศึกษา จะส่งผลให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม การสร้างการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงสุด

จากแนวทางการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และ เขต 2 ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จะต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำแผนพัฒนาการศึกษาที่เชื่อมโยงประสานสอดคล้องกันในทุกระดับไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลตามหลักการบริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาว์เลอร์ (Fowler. 1986 : 3204-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมการตัดสินใจ กับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศ เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านความสัมพันธ์ชุมชน พบว่า 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงาน 2) ครู-อาจารย์ในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับครู-อาจารย์โรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

ดอนเดโร (Dondero, 1993 : 1647-A ; อ้างถึงใน ยุคต้นนันทน์ หวานฉ่ำ, 2555 : 37) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการ โรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน พบว่า การจัดการ โรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐานมีการจัดการ โรงเรียนตามข้อเสนอแนะของครูผู้ร่วมงาน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดกฎระเบียบในการปกครองตนเอง พบว่า ครูที่ได้รับความรับผิดชอบและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันจะมีความสุขรอบคอบ โรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การที่ครูได้มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ พบว่ามีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

โคชและเฟรนช์ (Coch and French, 1948 : 512-532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจาก Harwood Manufacturing Corporation พบว่า ถ้าผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจเพียงผู้เดียวจะมีการสับเปลี่ยนคนงานบ่อย มีการขาดงาน มีการเรียกร้องต่อรอง หากผู้บริหารให้โอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผลผลิตเพิ่มขึ้น การขาดงานและการเรียกร้องไม่ค่อยมี ผลการทดลองสนับสนุนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บรัดดี (Brady, 1991 : 27-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู ซึ่งอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน นอกนั้นยังพบว่าลักษณะของผู้นำจะส่งผลความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ครูจะยังต้องมีความต้องการเข้าร่วมการตัดสินใจมากขึ้น

ดิคาโร (Dicaro, 1997 : 1321-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดกลุ่ม : ทีมบริหารและทฤษฎีที่สนับสนุน โดยมีความมุ่งหมายของการศึกษานี้เพื่อพิจารณาว่า หน้าที่ทางการบริหารและด้านการจัดการกลุ่ม พบว่า หน้าที่ทางการบริหารและภารกิจด้านองค์การมีความเข้าใจกันได้กับวิปฏิบัติทางด้านการจัดกลุ่มหรือทีม ด้านผู้บริหารความจำเป็นของการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง ความต้องการด้านเวลาที่มากขึ้น สำหรับผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจและด้านกระบวนการกลุ่มบรรยากาศของความเปิดกว้าง ควรมีความไวเนื้อเชื่อใจ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของทีมด้านบริหาร

งานวิจัยในประเทศ

เกศสรินทร์ ศรีเดช (2552 : 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครูใน

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประพันธ์ คำสามารถ (2553 : 100-105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพ เขต 1 พบว่า มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

สุววรรณ ธีวงษ์ษา (2553 : 104-109) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมครูผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจครบทั้ง 5 แบบ

เหมือนฝัน นุรกิจภัชช (2556 : 63-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุทธิรัตน์ นาคราช (2558 : 145-154) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจเองแต่เปิดโอกาสให้ครูซักถามได้ ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากครูมาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารให้ครูเป็นผู้ตัดสินใจเอง และผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ครูทราบหรือนำไปปฏิบัติ

กมลนิตย์ วัลย์แสง (2559 : 77-82) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จันทร์จิรา จิตนาวสาร (2559 : 76-82) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ผลการเปรียบเทียบของครูในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีการกล่าวถึงการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาไว้หลายประการ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการทำงานเป็นทีมได้ 5 ด้าน คือ 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นบันไดขั้นแรกของการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย เป็นการเปิดโอกาสให้ประสานความรู้สึกและความร่วมมือระหว่างสมาชิก 3) การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 4) การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน อาศัยกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละคน และ 5) การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ในการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุดบนพื้นฐานข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจที่เกิดจากแรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และสถานการณ์ โดยจะมีรูปแบบการตัดสินใจ คือ 1) การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 1 คือ ผู้บริหารและครูจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ในขณะนั้น 2) การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ 2 คือ ผู้บริหารและครูจะใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจ 3) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือแบบที่ 1 คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปันปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล แล้วนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของพวกเขาไปใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้รวมความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกันก่อน จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้ 4) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือแบบที่ 2 คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปันปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม และนำความคิดหรือข้อเสนอแนะ โดยส่วนรวมไปใช้ จากนั้นผู้บริหารจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้ และ 5) การตัดสินใจโดยกลุ่ม คือ ผู้บริหารและครูจะแบ่งปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด แล้วใช้ความเป็นเอกฉันท์ของกลุ่มในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคลากร และสถานศึกษาเป็นสำคัญ