

ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการ  
อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่\*

DECISION-MAKING LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS OF  
VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS IN THE NORTHEAST  
UNDER THE NEW NORMAL SITUATION

ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร<sup>1</sup>, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง<sup>2</sup> และ เพ็ญพรรณ เฟื่องฟูลอย<sup>3</sup>

Ntapat Worapongpat<sup>1</sup>, Samrit Kangpheng<sup>2</sup> and Penphan Fuangfooloy<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมชุมชน ผู้ประกอบการ การท่องเที่ยว และการศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือแห่งสุวรรณภูมิ

<sup>1</sup>Center for Knowledge Transfer, Technology, Community Innovation, Entrepreneurship, Tourism  
and Education Eastern Institute of Technology Suvarnabhumi (EITS), Thailand

<sup>2-3</sup>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>2-3</sup> Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding author E-mail: dr.thiwat@gmail.com

วันที่รับบทความ : 9 มิถุนายน 2567; วันแก้ไขบทความ 6 กรกฎาคม 2567; วันตอบรับบทความ : 20 สิงหาคม 2567

Received 9 June 2024; Revised 6 July 2024; Accepted 20 August 2024

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางการตัดสินใจใหม่ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่

\* ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ เพ็ญพรรณ เฟื่องฟูลอย. (2567). ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 2(4), 31-47.

Ntapat Worapongpat, Samrit Kangpheng and Penphan Fuangfooloy. (2024). Decision-making leadership of administrators of vocational education institutions in the Northeast under the new normal situation.

Modern Academic Development and Promotion Journal, 2(4), 31-47.;

DOI: <https://doi.org/10>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่ปฏิบัติงานสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 แห่ง จำนวน 212 คนใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มตามจังหวัดได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน บุคลากรปฏิบัติงานสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 130 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, การตัดสินใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

The objectives of this research are 1) to study a new decision-making leadership model and 2) to compare the decision-making leadership of administrators of vocational education institutions in the Northeastern region under the new normal situation. Classified according to working status Operating experience and the size of the educational institution is qualitative research The population used in the study consisted of 212 educational institution administrators and personnel working at 3 vocational education institutions in the Northeast. Using a random sampling method stratified by province, the sample number was 136 people, divided into institution administrators. Study of 6 people, 130 personnel working at vocational education institutions in the Northeastern region. The research tools were

questionnaires, and a 5-level rating scale with a confidence value of .94. Statistics used in data analysis included the percentage of each mean and standard deviation T-test (t-test), one-way analysis of variance (One-way ANOVA), and checking for differences in pairs. By using Scheffe's method of examining differences,

The results found that: 1) The level of decision-making leadership styles of school administrators at vocational education institutions in the Northeast under the new normal situation. Overall it is at a high level. 2) Decision-making leadership style of educational institution administrators Vocational education institutions in the Northeast under the new normal situation Categorized according to work status and work experience and the size of educational institutions is not different

**Keywords:** Leadership, Decision Making, Educational Institution Administrators

## บทนำ

จากภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ตามบทบาทหน้าที่ และขอบเขตภารกิจของการจัดการศึกษาในระบบ การกำกับดูแลบริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ (Zhou.W, Worapongpat.N, Liuyue.Z, 2024) ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องมีการวินิจฉัย ส่งการ มอบหมาย ประสานงานอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจบริหารสถานศึกษา รูปแบบการตัดสินใจและพฤติกรรมการตัดสินใจจึงมีความสำคัญในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นักการศึกษาหลายท่านได้มีการศึกษาและได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจทุกรูปแบบ การตัดสินใจล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา (ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ, 2563) การตัดสินใจแบบมีเหตุผลเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลหรือเรียกว่า กระบวนการแก้ปัญหา ผู้ที่จะตัดสินใจต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วินิจฉัยและระบุปัญหา มีการสร้างทางเลือกของการแก้ไขปัญหา มีการประเมินทางเลือกเหล่านั้น และเลือกทางเลือกเหล่านั้น ยอมรับนำทางเลือกที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจแบบมีเหตุผลก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่ดี เนื่องจากมีข้อมูลสารสนเทศประกอบอย่างเพียงพอ

(Dongling.Z, Worapongpat.N., 2023) รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model) ของไซมอน (Simon, 1977) เป็นคนแรกที่เสนอรูปแบบการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจเพื่อหาทางเลือกที่ ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้ตัดสินใจมีความตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ วิเคราะห์ความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็นวางเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์เพื่อจะแก้ไขปัญหา พัฒนารูปแบบวิธีการหรือกลยุทธ์ของการดำเนินงาน มีการวางแผนปฏิบัติเมื่อมีการตัดสินใจแล้วรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (The Incremental Model) ของลินด์บลอม (Lindblom, 1959) ได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นรูปแบบการตัดสินใจรูปแบบเดียวที่มีการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เมื่อมีสาเหตุของการตัดสินใจที่หลากหลาย สับสน ไม่มีความแน่นอน ขัดแย้งสูงมีกระบวนการดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกันจึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวการวิเคราะห์ วิธีการ จุดมุ่งหมาย มีจำนวนทางเลือกและผลที่ได้ลดลงมาก เหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่สอดคล้องกับสภาพทำงานที่เป็นอยู่ การตัดสินใจที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม เป็นวิธีการใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ (ฐิติวิมล ห่มนิจ, 2565) รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model) ของเอตไซโอนี (Etzioni, 1968 : 122-126) หลักการของรูปแบบการตัดสินใจ คือการก้าวไปข้างหน้าหากไม่แน่ใจที่จะต้องตัดสินใจควรรีดยเวลาการตัดสินใจออกไปเพื่อค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือแยกส่วนตัดสินใจไว้ก่อนหรือลองทำดูก่อน หรืออาจตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากการตัดสินใจในครั้งแรกได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ (จุฑามาศ เผื่อแผ่, สุชาติ นันทะไชย และ สุดารัตน์ สารสว่าง, 2565) รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model) ของโคเฮน (Cohen, 1990) ได้เสนอแนวคิดเพื่อช่วยให้องค์การที่สับสน รุนววย ขาดระเบียบและขาดความชัดเจนในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจอาจไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นในองค์การที่ต้องตัดสินใจจนกว่าปัญหาจะไปพ้องกันกับประสบการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีมาก่อน หากการตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับปัญหาขององค์การปัญหานั้น ๆ ก็จะหมดไป รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะมีลักษณะสำคัญ คือจุดประสงค์ขององค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่มีใครกำหนดมาก่อน วิธีการและเป้าหมายมีความเป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์การตัดสินใจที่ดีจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัญหาสอดคล้องกับวิธีการแก้ไข การตัดสินใจต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงมากกว่าความสมเหตุสมผล ผู้บริหารจะต้องปรับแก้สถานการณ์ปัญหาผู้มีส่วนร่วม

และโอกาสให้มีความสัมพันธ์กัน (ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์, สุริยะ วชิรวงศ์ไพศาล, พงษ์ศักดิ์ ผกา มาศ และ จิรนนท์ ไทใหญ่ถ้ายอง, 2565).

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย วิทยาลัยเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม การต่อเรือหนองคาย วิทยาลัยเทคนิคบึงกาฬ วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู วิทยาลัยเทคนิค เลย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี และ วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกอุดรธานี ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำทางการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะใด มีความสอดคล้องกับ สภาพปัจจุบันหรือไม่ ผลการวิจัยจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการ ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้ สถานการณ์วิถีปกติใหม่ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการ อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่
2. เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาการ อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ จำแนกตามสถานภาพ ในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

### การทบทวนวรรณกรรม

กระบวนการขั้นตอน แนวทางการตัดสินใจข้อตกลงเบื้องต้นภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ มีประโยชน์และข้อจำกัดในการนำไปใช้ และสามารถนำด้านการตัดสินใจในแต่ละด้านไปใช้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจการตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้ ตัดสินใจใช้ในการตัดสินใจมี 5 รูปแบบการตัดสินใจ ดังนี้

#### การตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Model)

การตัดสินใจแบบมีเหตุผล หรือเรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดผู้บริหารอาจเผชิญ

กับสภาวะการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rational Model) ก่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่ดี เนื่องจากมีกระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบอย่างเพียงพอและได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผลในแต่ละขั้นตอน

สรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบมีเหตุผล เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีเหตุผล ผู้ที่ตัดสินใจต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์และระบุปัญหา สร้างทางเลือก มีการประเมินและเลือกทางเลือกเหล่านั้น ยอมรับ นำทางเลือกที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ดี เพราะมีกระบวนการและข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ

### **การตัดสินใจทางการบริหาร (The Administrative Model)**

การตัดสินใจทางการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ ความพึงพอใจในทางเลือกจะเป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึง ไชมอน (Simon, 1997 : 214 อ้างถึงใน วุฒิชัย ชมภู, 2557 : 36) เป็นผู้เสนอการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ เพื่อหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การตัดสินใจทางการบริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นกลยุทธ์แห่งความพึงพอใจ ค้นหาทางเลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้ตัดสินใจมีความตระหนักและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ วิเคราะห์ถึงความยุ่งยากในสถานการณ์ที่จำเป็น กำหนดเกณฑ์เพื่อจะแก้ไขปัญหา พัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ของการดำเนินงาน มีการวางแผนปฏิบัติเมื่อมีการตัดสินใจแล้ว

### **การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป (The Incremental Model)**

ในการที่ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยการตัดสินใจทางการบริหารที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อตัดสินใจนั้น แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับได้ Lindblom, C. E. (1959) ได้เสนอการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นที่มีการบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมีความหลากหลายไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง

สรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ที่จะช่วยให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจด้วยการตัดสินใจทางการบริหารที่มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการที่จะนำไปปฏิบัติ แต่ในบางครั้งการตัดสินใจไม่อาจกำหนดทางเลือกให้ชัดเจนและไม่สามารถคาดหมายผลที่จะได้รับการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เรื่องที่จะตัดสินใจมี

ความหลากหลายไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งสูง ผู้กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกที่จะเกิดขึ้นพร้อมกัน จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้แนวการวิเคราะห์ วิธีการ จุดมุ่งหมาย มีจำนวนทางเลือกและผลที่ได้ลดลงมาก เหลือเฉพาะการพิจารณาทางเลือกที่สอดคล้องกับสภาพงานที่เป็นอยู่ การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ข้อจำกัดอยู่ที่ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับทางเลือกที่เหมาะสม เป็นวิธีการใช้การเปรียบเทียบกับทางเลือกที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้

### **การตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Scanning Model)**

ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจที่ชาญฉลาด และมีประสบการณ์สูงมักจะหลีกเลี่ยงวิธีการใดวิธีหนึ่งเท่านั้น แต่จะใช้การตัดสินใจหลายรูปแบบผสม เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด การตัดสินใจแบบผสมผสาน (The Mixed Mode) เป็นการใช้อยู่ที่ที่ดีที่สุดมาใช้ เอตไซโอนิ (Etzioni, 1968 : 122 – 126 อ้างถึงใน วุฒิชัย ชมภู, 2557 : 38) กล่าวว่า หลักของการตัดสินใจแบบผสมผสานที่สำคัญ คือ การก้าวไปข้างหน้า หากผู้ตัดสินใจไม่แน่ใจในเรื่องที่จะตัดสินใจควรเว้นระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปก่อน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือต้องเตรียมการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากมีการวิพากษ์วิจารณ์ในการตัดสินใจในครั้งแรกผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสานให้เหมาะสมกับงานทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นการนำข้อมูลที่ดีที่สุดมาใช้ หลักการของการตัดสินใจที่สำคัญคือการก้าวไปข้างหน้า หากไม่แน่ใจเรื่องที่จะต้องตัดสินใจควรยืดระยะเวลาของการตัดสินใจออกไปเพื่อค้นหาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมหรือแยกส่วนของการตัดสินใจไว้ก่อนหรือทดลองปฏิบัติดูก่อน หรือมีการตัดสินใจที่ตรงข้ามไว้บ้าง ถ้าหากการตัดสินใจในครั้งแรกได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ การตัดสินใจที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจออกมาเป็นที่พึงพอใจ เป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์การ การค้นหาทางเลือกที่มีข้อจำกัดขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อมูลสารสนเทศที่ขาดหายไปมีความสำคัญต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ องค์ความรู้ ทฤษฎีประสบการณ์ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

### **การตัดสินใจแบบถังขยะ (The Garbage Can Model)**

การตัดสินใจแบบถังขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจกลุ่มของปัญหามีหลากหลายวิธี การแก้ไขปัญหาที่หลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่

เป็นระบบใช้จินตนาการหรือมีความบังเอิญ วิธีการแก้ไขปัญหากับปัญหาที่มีความสอดคล้องกัน และสามารถจะพบได้กับองค์การที่มีความหลากหลายปัญหา หรือทั้งหมดเป็นปัญหาเรื้อรัง

สรุปได้ว่า การตัดสินใจแบบถึงขยะ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในองค์การมีเป้าหมายไม่ชัดเจน ความหมายของเป้าหมายไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมการตัดสินใจ กลุ่มของปัญหาที่หลากหลาย วิธีการแก้ไขปัญหามีหลากหลายวิธี มีความซับซ้อน คุณภาพของการตัดสินใจที่ไม่ขึ้นกับระบบใช้ วิธีการแก้ไขอุปสรรคกับปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับปัญหาขององค์การปัญหานั้น ๆ ก็จะหมดไป และสามารถจะพบได้กับองค์การที่มีความหลากหลายปัญหา หรือทั้งหมดเป็นปัญหาเรื้อรังอาจไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นในองค์การที่ต้องตัดสินใจจนกว่าปัญหาจะไปพ้องกันกับประสบการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีมาก่อน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 212 คน จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน บุคลากรปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 202 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน บุคลากรปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 130 คน จำนวน 10 แห่ง

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ จำนวน 5 รูปแบบ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

(Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 44 ข้อ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 64 – 65) ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .60 – 1.00 และค่าอำนาจจำแนกเท่ากับ .31 - .69 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .94

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายและการใช้แบบสอบถาม 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ (Document Research) อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล** ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย และการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

**5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบโดยการทดสอบค่าที (t- test) เพื่อหาค่าความแปรปรวนหรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

## ผลการวิจัย

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ	(n = 136)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การตัดสินใจแบบมีเหตุผล	4.02	0.68	มาก
2. การตัดสินใจแบบทางการบริหาร	3.93	0.70	มาก
3. การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.95	0.71	มาก
4. การตัดสินใจแบบผสมผสาน	3.91	0.68	มาก
5. การตัดสินใจแบบถึงขยะ	3.89	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ พบว่า ทุกรูปแบบการตัดสินใจอยู่ในระดับ มาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจแบบมีเหตุผล ( $\bar{x} = 4.02$ ) การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป ( $\bar{x} = 3.95$ ) การตัดสินใจทางการบริหาร ( $\bar{x} = 3.93$ ) การตัดสินใจ ผสมผสาน ( $\bar{x} = 3.91$ ) การตัดสินใจแบบถึงขยะ ( $\bar{x} = 3.89$ )

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมและรายรูปแบบการตัดสินใจ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ	n = 6		n = 130		t	P
	ผู้บริหาร		บุคลากร			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1 การตัดสินใจแบบมีเหตุผล	4.50	.481	3.95	.688	4.059**	.000
2 การตัดสินใจแบบทางการ	4.36	.538	3.87	.710	3.481**	.001
3 การตัดสินใจแบบค่อยเป็น	4.46	.450	3.88	.713	4.236**	.000
4 การตัดสินใจแบบ	4.25	.455	3.87	.630	2.873**	.004
5 การตัดสินใจแบบถึงขยะ	4.29	.458	3.84	.720	3.181**	.002
	<b>4.37</b>	<b>.399</b>	<b>3.88</b>	<b>.640</b>	<b>3.906**</b>	<b>.000</b>

\*\* P &lt; .01

จากตาราง 2 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพ เมื่อพิจารณาทั้งโดยรวมและภาวะผู้นำทางการตัดสินใจรวม พบว่าภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 3** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ	n = 54		n = 82		t	P
	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มาก 5 ปี		ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อย 5 ปี			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1 การตัดสินใจแบบมี เหตุผล	3.99	.659	4.04	.711	-.529	.597
2 การตัดสินใจแบบ ทางการบริหาร	3.88	.694	3.96	.720	-.826	.409
3 การตัดสินใจแบบค่อย เป็นค่อยไป	3.91	.659	3.97	.750	-.705	.482
4 การตัดสินใจแบบ ผสมผสาน	3.85	.576	3.96	.746	-1.312	.191
5 การตัดสินใจแบบถึงขยะ	3.83	.644	3.94	.763	-1.210	.227
	<b>4.37</b>	<b>.399</b>	<b>3.98</b>	<b>.640</b>	<b>3.906**</b>	<b>.319</b>

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบัน การอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจของ กระบวนการตัดสินใจในแต่ละด้าน สามารถนำรูปแบบการตัดสินใจดังกล่าวมาใช้ในการ ตัดสินใจให้มีความสอดคล้อง (ภาณุพงศ์ อุณาชาติ และ จฬาพรพรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565) และ สอดคล้องกับ (มณีพลอยไพริน พิศจะโปะ, ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, 2567) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ภาวะผู้นำการตัดสินใจ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการตัดสินใจแบบมีเหตุผล มีการกล่าวถึง ภาวะผู้นำตัดสินใจแบบมีเหตุผล เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ผู้ตัดสินใจเป็นผู้มีข้อมูลเพียงพอของแต่ละทางเลือก ทำให้สามารถสรุปข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกได้ ผู้ตัดสินใจสันนิษฐานได้ว่ามีข้อมูลสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงสถานการณ์การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำการตัดสินใจทางการบริหาร ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา ผู้บริหารระบุปัญหาอย่างชัดเจนก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานด้านที่เน้นกลยุทธ์ ความพึงพอใจ สอดคล้องกับ ซีมอน (Simon, 1997) เป็นผู้เสนอการตัดสินใจทางการบริหารที่เน้นกลยุทธ์ความพึงพอใจ 3) รูปแบบการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องกับ ลินด์บลอม (Lindblom, 1959) การตัดสินใจแบบผสมผสาน ผู้บริหารศึกษากรอบนโยบายขององค์กร สอดคล้องกับ เอทไซโอนิ (Ezioni, 1968) การตัดสินใจที่ดีจะได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจเป็นไปตามนโยบายและพันธกิจขององค์กร 5) การตัดสินใจแบบถ่วงชั่ง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรเสนอแนวคิดวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการตัดสินใจในวิธีที่ 5 สอดคล้องกับ (ฐิติวัสส์ หมั่นกิจ, 2565) โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอนการตัดสินใจแบบถ่วงชั่งเป็นการสุ่มเลือกปัญหาตัดสินใจโคเฮน และคนอื่นๆ (Cohen et al. 1990) ภาวะผู้นำการตัดสินใจแบบถ่วงชั่ง มีกระบวนการดังนี้ เสนอแนวคิดเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทุก ๆ ปัญหา จะมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาทั้งนี้อาจเป็นเพราะจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมและภาวะผู้นำการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 คัดแยกประเด็นปัญหา จัดอันดับความจำเป็นในเรื่องที่จะตัดสินใจรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นำมาประกอบการตัดสินใจให้มีความสอดคล้องเหมาะสม การวินิจฉัยตรวจสอบและระบุปัญหาที่จะตัดสินใจ สร้างทางเลือก พิจารณาข้อดีข้อเสีย มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาสร้างทางเลือกตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ ประเมินทางเลือกนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ(จุฑามาศ เผื่อแผ่, สุชาติ นันทะไชย, สุภารัตน์ สารสว่าง, 2565) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะ ผู้นำด้านซอฟต์แวร์สเกลกับ

ประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารว่า ภาวะผู้นำการตัดสินใจที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการบริหารงานในรูปแบบที่ 5 ด้วยเช่นกัน และ (วินัส รุ่งรจนา, ฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร, 2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ได้ศึกษาเปรียบเทียบ การตัดสินใจ ตามแนวคิดของ วรูม และ แยตตอน (Vroom and Yetton) ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

### องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการ อาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ พบองค์ความรู้ที่ สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงผลภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่ ประกอบด้วย การตัดสินใจแบบมีเหตุผล, การตัดสินใจแบบทางการบริหาร, การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป, การตัดสินใจแบบผสมผสาน, การตัดสินใจแบบถ่วงชั่ง โดยให้ความสำคัญตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 รูปแบบการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรูปแบบการตัดสินใจ มีผลสรุปดังนี้ 1.1 รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 1.2 ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก 1.3 ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 1.4 ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 1.5 ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจแบบถ่วงชั่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายรูปแบบการตัดสินใจ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและด้านภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและด้านภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบพฤติกรรมตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ถึงมากที่สุด จึงควรมีการพัฒนาทักษะการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีระดับการตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจที่สูงขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อพฤติกรรมตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) ควรมีการศึกษาเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพภาวะผู้นำทางการตัดสินใจผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *วิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วุฒิชัย จำนงค์. (2523). *พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จุฑามาศ เผื่อแผ่, สุชาดา นันทะไชย และ สุดารัตน์ สารสว่าง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำด้านซอฟต์แวร์สก็ลกับประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 513-524.

ฐิติวิสต์ หมั่นกิจ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำเชิงคุณภาพของ ผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 5(3), 123-141.

ละมุล รอดขวัญ, จิราพร ศรีอินทร์, อุษา งามมีศรี และ มังกร แก้วดรุธศิลป์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ภาคใต้ สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษกลุ่ม 7. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 4(2), 151-162.

ชนภัทร พึ่งพงษ์, ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2564). ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(2), 72-85.

ภาณุพงศ์ อุณชาติ, จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถาน ศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารมณีเชษฐารามวัดจอมมณี*, 5(2), 222-236.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, พงษ์ศักดิ์ ผกามาต, ดรุณี ปัญจรัตน์นากร. (2563). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 9(2), 128-143.

ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร์, สุริยะะ วชิรวงศ์ไพศาล, พงษ์ศักดิ์ ผกามาต และ จิรนนท์ ใหญ่ลำยอง. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบปรับตัวของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา มีอาชีพภายใต้สถานการณ์วิถีปกติใหม่และวิถีถัดไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารพุทธมัตต์*, 7(1), 193-207.

- มณีพลอยไพริน พิศจะโปะ, อนุพัทธ์ วรพงศ์พัชร. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต  
3, *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 6(7), 22-33.
- วินัส รุ่งรจนา, อนุพัทธ์ วรพงศ์พัชร. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี, *วารสารนวัตกรรมการศึกษาใน  
อนาคต*, 2(2), 90-103
- Dongling.Z, Worapongpat.N. (2023). Academic Leadership of Administrator  
Influence Learning Organization of Case Study of The University, Hong  
Kong, *International Journal of Multidisciplinary in Educational & Cultures  
Studies*, 1(2), 12-20.
- Zhou.W, Worapongpat.N, Liuyue.Z. (2024). Leadership according to the  
curriculum of teachers under the foundation of wisdom education, a case  
study of a primary school. in Yin Chuan, China. *International Journal of  
Multidisciplinary in Educational & Cultures Studies*, 2(1), 15-28.
- Cohen, W.A. (1990). *The art of the leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1977). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1968). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Krejcie, R.V. and Morgan. D.W. (1970). “Determining Size for Research Activities,”  
*Education and Psychological Measurement*, 30 (3) : 607-610.
- Lindblom, C. E. (1959). “The Science of Muddling Through,” *Public  
Administrative Review*, 19(1959), 79-99.