

# ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

## The Science and Art of Decision-Making of Educational Administrators in the Digital Era

พัฒนพงษ์ อนันต์<sup>1\*</sup>, ศรีติพงษ์ ภูวรัชวรารานนท์<sup>2</sup>, มุจลินท์ ผลกล้า<sup>3</sup>

Pattanapong Anan<sup>1\*</sup>, Saruthiphong Phuwachraranon<sup>2</sup>, Mudchalin Pholkla<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

<sup>1,2</sup> Department of Educational Administration, Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

<sup>3</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

<sup>3</sup> Faculty of Humanities and Social Science, Songkhla Rajabhat University

\*Corresponding email: chaariff2517@gmail.com

Received: 7 พฤศจิกายน 2568; Revised: 27 ธันวาคม 2568; Accepted: 29 ธันวาคม 2568

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และบูรณาการความรู้ ทักษะดิจิทัล และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครอบคลุมขอบข่ายการบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละด้านมีลักษณะและกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษา

ผลการศึกษได้เสนอองค์ความรู้ที่ค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำนวน 7 แนวทาง ได้แก่ (1) การนิยาม/ระบุปัญหา (2) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (3) การสร้างหรือขยายทางเลือก (4) การประเมินผล/ติดตามผลการตัดสินใจ (5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (6) การตัดสินใจเชิงเหตุผล และ (7) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ โดยแนวทางเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันหรือแยกใช้ตามสถานการณ์ สิ่งสำคัญที่สุดคือการนิยาม / ระบุปัญหา หากทราบปัญหาแล้วจะสามารถหาแนวทางมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** การตัดสินใจ, การบริหารสถานศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัล

## ABSTRACT

The purpose of this article is to examine the decision-making approaches of school administrators in the digital era, which are considered the core of educational administration. Administrators are required to employ cognitive processes and analytical thinking, integrating digital knowledge, skills, and experience to make effective and efficient decisions. The scope of decision-making covers four areas of administration: academic affairs, budget management, personnel management, and general administration. Each area involves distinct decision-making characteristics and processes that influence the success of educational organizations.

The findings of the study present seven approaches to decision-making for school administrators in the digital era: (1) problem identification, (2) selection of the best alternative, (3) generation or expansion of alternatives, (4) evaluation and follow-up of decisions, (5) participative decision-making, (6) rational decision-making, and (7) leadership in decision-making. These approaches can be applied either separately or in combination, depending on the situation. The most crucial aspect is problem identification, as recognizing the problem allows administrators to apply appropriate approaches for effective educational administration that keeps pace with the rapid changes of the digital world and leads to sustainable educational quality development.

**Keywords:** Decision-Making, Educational Administration, School Administrators, Digital Era

## บทนำ

ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และระบบการศึกษาทั่วโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์สู่การเป็น “มนุษย์ดิจิทัล” (Digital Humanities) ซึ่งนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ต่อระบบการบริหารสถานศึกษา (ณิรดา เวชญาลักษณ์, 2566: 47; มลฤดี เพ็งสง่า, 2567: 164) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ปรับเปลี่ยนแนวคิดและทักษะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (เมธินี ทองสุกใส, 2567: 672; ขวัญทิพย์ เดชผดุง, 2567: 39) โดยเฉพาะทักษะการตัดสินใจที่ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในยุคปัจจุบัน

กระบวนการบริหารและการจัดการสถานศึกษามีเป้าหมายเพื่อให้บริการทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามภารกิจตามขอบเขตภารกิจที่กฎหมายกำหนดไว้ ได้แก่ การบริหารวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป (วิรากร เจริญเชื้อ, 2565: 2) ซึ่งในการดำเนินงานแต่ละด้านนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทักษะดังกล่าวครอบคลุมทั้งการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจหลักที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจาก

การตัดสินใจที่มีคุณภาพสามารถแปลงเป็นนโยบาย แผนงาน และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม (จิตรกร จันทรสุข, 2563: 223; สุกิจ ศรีปัดดา, 2555: 5) ผู้บริหารที่มีทักษะการตัดสินใจที่ดีจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของขวัญทิพย์ เดชผดุง (2568: 37) ที่เน้นว่าการตัดสินใจคือกระบวนการสำคัญของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการจัดการและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

### ความหมายของการตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ด้านกระบวนการคิด ทักษะการวิเคราะห์ แยกแยะ และสามารถสรุปปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) ดังนี้

สุดา โลมากิจ (2566: 1070) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (Decision-making) คือ กระบวนการทางตรรกวิทยา โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหา หรือกำหนดแนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

จุฑามาส แหนจอ (2563: 71) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกแนวทางในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่เป้าหมาย อาจเป็นการตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายอย่างพร้อมกันให้สำเร็จตามเป้าหมาย มักเป็นปัญหาที่ยากและมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าหนึ่งแนวทางการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ภารวี กาญจนประภาส (2562: 27) ให้เหตุผลว่า คือการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือก ที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

วรารณ ดันเชิง (2563: 30) กล่าวว่า การตัดสินใจคือผลสรุป หรือผลขั้นสุดท้ายกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ทรัพยากรและบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา บทบาทผู้จัดการทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

จิตรกร จันทรสุข (2565: 227) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยอาศัยเหตุผล ความเป็นจริง และระยะเวลา เพื่อพิจารณาทางเลือกเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุด

นพวรรณ คำเพ็ญ (2566: 16) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่ โดยอาศัยความรู้ ทักษะ การคิดประสบการณ์ รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ มาวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอย่างถี่ถ้วน เพื่อนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้ ซึ่งกระบวนการของการตัดสินใจจะสิ้นสุดลงและสมบูรณ์เมื่อมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

ขวัญทิพย์ เดชผดุง (2568: 42) กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร คือ กระบวนการใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดจากหลายทางเลือกในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการตัดสินใจ สรุปได้ว่า การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคือกระบวนการในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยความรู้ ทักษะ การคิด ประสบการณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการของการตัดสินใจจะสิ้นสุดลงและสมบูรณ์เมื่อมีการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

### **ความสำคัญของการตัดสินใจ**

การตัดสินใจนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกช่วงของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทั่วไปในชีวิตประจำวัน หรือเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

วรารณณ์ ต้นเซ่ง (2563: 32) ได้อธิบายไว้ว่าความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การสรรหาบุคลากร การสั่งการ และการควบคุม ถ้าหากผู้บริหารมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จิตรกร จันทร์สุข (2565: 228) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวใจหลักของการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ เนื่องจากการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนของการทำงาน หากการตัดสินใจขาดความรอบคอบหรือเกิดความผิดพลาด อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหรือองค์กรในระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ การตัดสินใจบางเรื่องอาจมีผลต่อชีวิตหรืออนาคตของบุคคลและองค์กรโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน การจัดทีมงาน การสั่งการ การสร้างความร่วมมือ ตลอดจนการควบคุมงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขวัญทิพย์ เดชผดุง (2568: 44) ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารในการแก้ปัญหาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหรือองค์กร ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดทีม การสั่งการ การสร้างความร่วมมือ และการควบคุมงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานและการบริหารงาน เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีอยู่แทบทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งผิดพลาด อาจส่งผลต่อชีวิต อนาคตของบุคคลได้ บริหารสถานศึกษาการตัดสินใจที่ดีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีรูปแบบที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะและระดับของปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาทั่วไป หรือปัญหาที่เกิดจากโอกาส โดยแต่ละสถานการณ์ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้กระบวนการพิจารณาและแนวทางการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ นักวิชาการได้จำแนกประเภทของการตัดสินใจไว้ดังต่อไปนี้

ขวัญทิพย์ เดชผดุง, สาธร ทรัพย์รวงทอง และกัลยาภรณ์ เจริญพร (2568: 46) อธิบายไว้ว่า การตัดสินใจ มี 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่มีการกำหนดแนวทางหรือขั้นตอนไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน 2) การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือไม่มีรูปแบบแน่นอน ซึ่งต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์และดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นสำคัญ และ 3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการตัดสินใจที่มีการประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์หรือขั้นตอนบางส่วนจากปัญหาที่เคยเกิดขึ้นร่วมกับการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านที่ไม่สามารถกำหนดแนวทางล่วงหน้าได้ทั้งหมด

Simon (1997: 214 อ้างถึงใน วุฒิชัย ชมภู, 2557:36) ได้ให้เหตุผลไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้โดยแบ่งตามเกณฑ์เวลาเป็น 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์กร ซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสิ่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว

2.) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non-programmed decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำเป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสิ่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้นำเพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจึงต้องอาศัยข้อมูลที่เหมาะสมและถูกต้องเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

จิตรกร จันทรสุข และคณะ (2564: 230) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจตามประเภทการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจที่มีแบบแผนและการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน อีกทั้งการตัดสินใจให้เป็นไปตามระเบียบในการบริหารสถานศึกษา เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงานนโยบาย การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน หรือการตัดสินใจแต่ละเรื่องเป็นครั้งคราว อาจเป็นการตัดสินใจด้วยตนเองหรือเป็นการตัดสินใจแบบกลุ่มโดยการมีส่วนร่วมกับคณะครู

วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร (2560: 155-157) จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนด (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ในงานประจำวัน สามารถวางแนวทางล่วงหน้าได้ เนื่องจากมีรูปแบบชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงานได้สะดวก โดยอาศัยวิธีการที่เคยใช้มาก่อน 2) การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนด (Non-Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจกับปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ไม่มีแนวทางสำเร็จรูป ผู้บริหารต้องใช้การวิเคราะห์และวิจารณญาณ เช่น การตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรอื่น หรือปรับโครงสร้างองค์กร 3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจระยะยาวของผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติงานขององค์กร ต้องสอดคล้องกับปรัชญาและพันธกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารสามารถสรุปได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) หรือมีแบบแผนระเบียบในการปฏิบัติ  
2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non-programmed decisions) หรือไม่มีแบบแผนล่วงหน้าในการตัดสินใจเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า อาจเป็นการตัดสินใจด้วยตนเองหรือเป็นการตัดสินใจแบบกลุ่มโดยการมีส่วนร่วมกับคณะครู

3) การตัดสินใจแบบที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา ประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหาในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ปัญหาอีกส่วนหนึ่ง

#### แนวทางหรือกระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการวางแผน หรือแก้ปัญหาจะต้องมีหลักการและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน การมีวิธีการในการตัดสินใจที่ครอบคลุม จะต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่เหมาะสมในการตัดสินใจ โดยมีแนวทางหรือกระบวนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ ดังนี้

พิชญา จันทรงาม (2566: 36) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร 5 แบบ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
- 3) ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง
- 4) ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง
- 5) ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตัดสินใจเอง

จิตรกร จันทรสขุ (2564: 231) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีกระบวนการในการตัดสินใจหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นขั้นตอนและเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

- 1) การนิยามปัญหา คือการกำหนดปัญหาและสาเหตุจากสภาพความเป็นจริงและความต้องการจากปัญหาที่พบเจอ
- 2) การขยายตัวเลือก คือการหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัวและผลที่ตามมาว่าสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่
- 3) การเลือกตัวเลือก คือการเลือกแนวทางในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเลือกทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาและสามารถปฏิบัติได้จริง

4) การนำการตัดสินใจไปใช้ คือผู้บริหารสถานศึกษามีการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่นเพื่อพิจารณาถึงปัญหาทั้งหมดว่ามีความเกี่ยวข้องกับการนำผลไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในองค์กร

ณราพัชร วรพงศ์พัชร และคณะ (2567: 44) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผล
- 2) การตัดสินใจแบบค่อยเป็นค่อยไป
- 3) การตัดสินใจทางการบริหาร
- 4) การตัดสินใจแบบผสมผสาน
- 5) การตัดสินใจแบบถึงขยะ

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้ แนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 6 วิธี ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในตนเอง 2) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การตัดสินใจร่วมกันกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน 4) การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือจากหัวหน้ากลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) การตัดสินใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาประจำ โดยการประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นการทำงานร่วมกันคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไขว่คว้าในที่ประชุมในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการปฏิบัติ

## การบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอน การบริหารชั้นเรียน การพัฒนาผู้เรียน การวัดประเมินผล และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร รวมถึงการให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพทั้งในระหว่างที่กำลังศึกษา และเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไป โดยมีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วุฒินันท์ โพทะดา ( 2564: 19 ) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารจัดการต้องอาศัยกลุ่มบุคคลในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมมือกันปฏิบัติให้สถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดต่อผู้เรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติขอบข่ายการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไป เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา

ฉันทยาภรณ์ สังข์เมือง (2565: 12) กล่าวถึงความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ จากการกำหนดยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนให้เป็นคนเก่ง ดี มีสุข และมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัตนภรณ์ เผ่าฟู ( 2566: 14 ) กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารทุกด้านภายในสถานศึกษาทั้งด้านทรัพยากร ด้านบุคคล และด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน ที่ดำเนินงานโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยดำเนินไปเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา คือ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานหรือการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เป็นการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการการศึกษาทุกด้านภายในสถานศึกษา โดยมีขอบข่ายการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไป เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม

## ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา บทบาทดังกล่าวครอบคลุมทั้งด้านการบริหารงานบุคคล หลักสูตร และการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงถือเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร สำหรับความหมายของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542:4 แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายความว่า บุคลากร วิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน

ศรัญญา น้อยพินาย (2562: 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทำหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแล บริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ของการสร้างพลังกระบวนการทำงาน จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จด้วยความ เต็มใจ และเต็มความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิไลลักษณ์ ฐิกิจ (2566:8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ กำหนดทิศทางในการทำงาน มีทักษะในการบริหารและการจัดการศึกษา และมีจรรยาบรรณวิชาชีพในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและเอื้ออาทรต่อการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หมายถึง บุคลากร วิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ กำหนดทิศทางในการทำงาน มีทักษะในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยใช้ภาวะผู้นำทั้งศาสตร์และศิลป์ จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและเอื้ออาทรต่อการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### **ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สุธิกานต์ บริเอก (2564: 29) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ และมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดีต้องรู้ถึงเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสถานศึกษาให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ

พัฒน์พงษ์ แสงพันธ์ (2566:10) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยมีหลักเกณฑ์มีหลักวิชาการมาประยุกต์กับความสามารถ และมีการใช้ยุทธศาสตร์คู่กันไปกับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษากำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนั้นความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบริหารปัจจัยต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

#### **ยุคดิจิทัล**

ยุคดิจิทัลเป็นยุคกระแสหลักของโลกนับจากทศวรรษนี้ การเปลี่ยนแปลงเมื่อก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดการดำเนินชีวิตใหม่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะยุคดิจิทัลเป็นยุคที่ทุกคน

สามารถเข้าถึงอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในยุคดิจิทัล (มฤตติ เฟื่องสง่า, 2566: 164) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัลไว้ ดังนี้

รุ่งรัตน์ พลชัย (2563: 56) อธิบายว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมีความก้าวหน้า และเทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการศึกษา เป็นเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต และตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่

สุกัญญา แซ่ม้อย (2561: 14) ให้ความหมายว่า ยุคดิจิทัลเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข้อความ ภาพ เสียง หรือ คลิปวิดีโอ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในทุกที่และตลอดเวลา รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น เป็นโลกที่อินเทอร์เน็ตเป็นทุกสรรพสิ่ง (Internet of things) อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่จำนวนมาก (Big data) ผ่านการวิเคราะห์ ประมวลผลอย่างรวดเร็ว ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการใช้งาน ความเป็นยุคดิจิทัลนี้จึงเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์ไปได้อย่างมากมาย โดยสภาพดังกล่าวนำไปสู่โอกาสอย่างมหาศาล แต่ในทางตรงกันข้ามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อีกมากมายเช่นกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ และทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันสูงขึ้นในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ที่สำคัญ คือ ส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กเปลี่ยนไป

สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ และคณะ (2563: 250) กล่าวว่า ยุคดิจิทัล (Digital Era) คือ ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็ว ในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การ จะต้องพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ สามารถแสดงศักยภาพด้านการบริหารและจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีความทันสมัย เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษามาตรฐานสอดคล้องกับบริบทของชุมชน และเกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

การตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีหลักการและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีแนวทางในการดำเนินการและมีวิธีการในการตัดสินใจที่ครอบคลุมถูกต้อง รวดเร็ว จักนำไปสู่ทางเลือกที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการตัดสินใจ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้องของไทยและต่างประเทศ ตามหลักศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยการคัดเลือกเอกสารและงานวิจัย กำหนดเกณฑ์พิจารณา ได้แก่ เป็นเอกสารหรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำ หรือการบริหารในยุคดิจิทัล เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ และมีเนื้อหาสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ เกณฑ์จำนวน 10 ข้อที่ปรากฏในตาราง ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่มีเนื้อหาใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน โดยจัดกลุ่มประเด็นและคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีความสำคัญและปรากฏซ้ำในหลายแหล่งข้อมูล สำหรับการนับความถี่ในบทความนี้ หมายถึง การนับจำนวนงานวิจัยหรือเอกสารทางวิชาการ ที่กล่าวถึงแนวคิดหรือขั้นตอนการตัดสินใจในประเด็นเดียวกัน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ค่าความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป เพื่อสะท้อนถึงความ

สอดคล้องและการยอมรับร่วมกันของนักวิชาการจำนวนมาก ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่ควรนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการตัดสินใจที่มีความเป็นระบบ น่าเชื่อถือ และเหมาะสมกับบริบทการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

| ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในยุคดิจิทัล | เดช ศรีระโส (2567: 472) | วิไลวรรณ ศรีมันตะศิริภัทร (2560: 155-157)<br>และ ชีรังกูร วรบำรุงกุล (2560: 3-6) | ภูวดล พันแสนแก้ว (2564: 70-71) | จิตรกร จันทร์สุข และ คณะ (2564: 235-236) | สุดา โลมากิจ (2566: 1073) | เมธิณี ทองสกลใส และ คณะ (2567: 679) | ขวัญทิพย์ เดชผดุง (2567: 2-5) | ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร และ คณะ (2567: 2-5) | Herbert A. Simon (1947: 33-52) | Victor H. Vroom<br>and Philip W. tetton (1973: 12-30) | ความถี่ |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|---------|
| 1) การนิยาม/ระบุปัญหา                                                  | ✓                       |                                                                                  | ✓                              | ✓                                        | ✓                         | ✓                                   | ✓                             | ✓                                       | ✓                              | ✓                                                     | 9*      |
| 2) การสร้างหรือขยายทางเลือก                                            | ✓                       |                                                                                  |                                | ✓                                        | ✓                         | ✓                                   | ✓                             | ✓                                       | ✓                              | ✓                                                     | 8*      |
| 3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด                                         | ✓                       |                                                                                  |                                | ✓                                        | ✓                         | ✓                                   | ✓                             | ✓                                       | ✓                              | ✓                                                     | 8*      |
| 4) การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ                                           | ✓                       |                                                                                  |                                | ✓                                        | ✓                         |                                     | ✓                             |                                         | ✓                              |                                                       | 4       |
| 5) การประเมินผล/<br>6) ติดตามผลการตัดสินใจ                             | ✓                       |                                                                                  | ✓                              | ✓                                        |                           | ✓                                   | ✓                             | ✓                                       | ✓                              | ✓                                                     | 7*      |
| 7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                          |                         | ✓                                                                                | ✓                              |                                          | ✓                         | ✓                                   | ✓                             |                                         |                                | ✓                                                     | 6*      |
| 8) การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์/<br>9) นวัตกรรม                           |                         |                                                                                  |                                |                                          |                           | ✓                                   | ✓                             |                                         |                                |                                                       | 2       |
| 10) การตัดสินใจเชิงพุทธ/คุณธรรม<br>11) จริยธรรม                        |                         |                                                                                  |                                |                                          |                           | ✓                                   |                               |                                         |                                |                                                       | 1       |
| 12) การตัดสินใจเชิงเหตุผล                                              |                         |                                                                                  | ✓                              | ✓                                        |                           | ✓                                   | ✓                             |                                         | ✓                              | ✓                                                     | 6*      |
| 13) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ                                             | ✓                       |                                                                                  | ✓                              |                                          | ✓                         | ✓                                   |                               | ✓                                       |                                | ✓                                                     | 6*      |

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนได้สังเคราะห์ตัวแปรต้น ตัวแปรตามและบริบท จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยแนวทาง

การตัดสินใจซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จากการสังเคราะห์ พบว่าแนวทางที่เหมาะสมและมีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป ดังนี้

1) แนวทางสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจในลำดับแรก คือ การนิยาม/ระบุปัญหาหมายถึง กระบวนการในการทำความเข้าใจ ชี้ให้เห็น และกำหนดขอบเขตของปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม เป็นขั้นตอนแรกและสำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาหรือการทำวิจัย เพราะถ้าระบุปัญหา ผิดหรือไม่ชัดเจน จะทำให้แนวทางแก้ไขไม่ตรงจุด

2) แนวทางสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจในลำดับที่สอง คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ไว้แล้ว เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดหรือให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สอดคล้องกับเป้าหมายและเงื่อนไขที่มีอยู่

3) การสร้างหรือขยายทางเลือก หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจต้องคิดหาวิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทาง เพื่อให้สามารถเลือกแนวทางที่ดีที่สุดต่อไปได้

4) การประเมินผล/ติดตามผลการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและพิจารณาผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาแนวทางการตัดสินใจในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น

5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร เช่น ครู นักเรียน หรือเจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเสนอแนวทาง หรือการร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพัน และความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้น

6) การตัดสินใจเชิงเหตุผล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่อาศัย “เหตุผล ข้อมูล และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ” เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถอธิบายหรือพิสูจน์ได้ด้วยหลักฐาน ไม่ใช่ตัดสินใจโดยอารมณ์ หรือความรู้สึกส่วนตัว

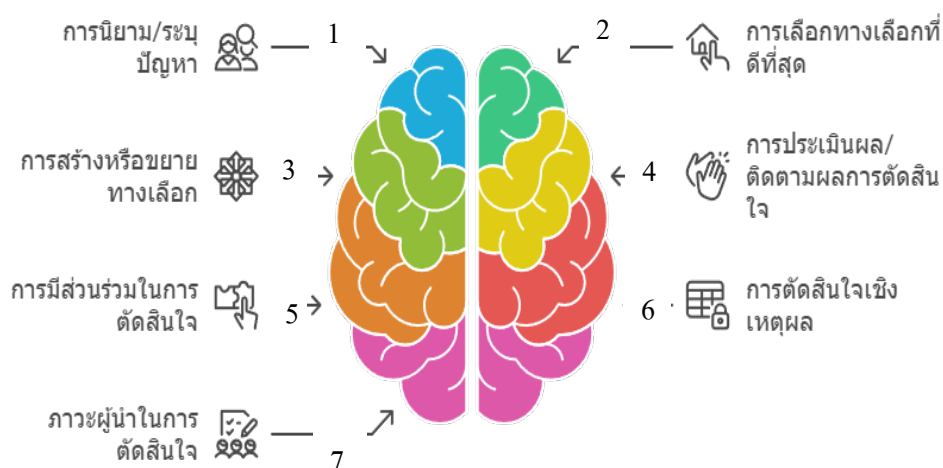
7) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้วิจารณญาณ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการเลือกแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือก คาดการณ์ผลลัพธ์ และตัดสินใจด้วยความมั่นใจ รอบคอบ โปร่งใส และมีเหตุผล รวมทั้งสามารถรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจนั้นได้

## องค์ความรู้ใหม่

การตัดสินใจถือเป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสม และปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้สังเคราะห์แล้ว เชื่อว่าสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลดีในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้เขียนได้สรุปเป็นองค์ความรู้ไว้ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การนิยาม/ระบุปัญหา 2) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 3) การสร้างหรือขยายทางเลือก 4) การประเมินผล/ติดตามผลการตัดสินใจ 5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) การตัดสินใจเชิงเหตุผล 7) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ ทั้งหมดนี้สามารถนำไปใช้การบริหารสถานศึกษาในขอบข่ายงานที่กำหนด 4 ด้านได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และ

ด้านบริหารทั่วไป ซึ่งอาจมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ เช่น เมื่อเจอสถานการณ์เร่งด่วนที่จะต้องแก้ไขปัญหา จะต้องเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด หากไม่มีทางเลือกจะต้องสร้างทางเลือกใหม่ที่เหมาะสม เมื่อเลือกทางเลือกที่สร้างขึ้นใหม่ จะต้องประเมิน ติดตาม การตัดสินใจในทางเลือกนั้น ๆ ถ้าทางเลือกที่เลือกดำเนินการไม่บรรลุผล จะต้องนำปัญหามาปรึกษาหารือหาข้อสรุปแนวทางด้วยเหตุผลโดยการชี้มติในที่ประชุม หากไม่สามารถหาข้อยุติในที่ประชุมบางสถานการณ์จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจสำคัญที่นำไปสู่การดำเนินงานอย่างถูกต้องทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โดยต้องคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความสามารถของบุคลากร ก่อนมอบหมายสั่งการให้ไปดำเนินการต่าง ๆ การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารจึงจะประสบความสำเร็จในขอบข่ายงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนนำไปสู่การพัฒนาทางการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

### ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 1 ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่มา: พัฒนพงษ์ อนันต์ (2568)

### บทสรุป

จากการศึกษาการตัดสินใจหัวใจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารในยุคดิจิทัล พบว่า มีแนวทางในการตัดสินใจซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลอยู่ในระดับสูงสุดคือ การนิยาม/ระบุปัญหา อยู่ระดับที่สอง คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด อยู่ระดับที่สาม 2 ข้อ คือ การสร้างหรือขยายทางเลือก และการประเมินผล/ติดตามผลการตัดสินใจ อยู่ระดับที่สี่ 2 ข้อ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ การตัดสินใจเชิงเหตุผล และอยู่ระดับสุดท้ายที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารคือภาวะผู้นำในการตัดสินใจ จากข้อสรุปดังกล่าว อาจจะใช้ในคราวเดียวกันทุกระดับขั้นตอนในการแก้ปัญหา อุปสรรคเพียงแค่ว่าหนึ่งสถานการณ์ก็ได้ เพราะสถานการณ์

บางครั้งเหตุการณ์เหมือนกันแต่การตัดสินใจอาจไม่เหมือนกัน ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

- 1) จัดทำคู่มือแนะนำการตัดสินใจในสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นฐานข้อมูลในการใช้ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและโปร่งใส
- 2) จัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเหตุผล และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่อย่างยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กณิษฐา ทองสมุทร. (2561). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].
- ขวัญทิพย์ เดชมดุง สาธิต ทวีพร และกัลยาณณ์ เจริญพร. (2568). เทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล. *Educational Administration and Innovation Journal*, 5(1), 37-47.
- จากรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, และ นุชนรา รัตนศิริประภา. (2556). การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยม. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 4(1), 128-136.
- จิตรกร จันทรสุข, เสาวนีย์ สิริสุขศิลป์, และ ปารย์พิชชา ก้านจักร. (2564). การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*, 10(2), 223-238.
- จิตรจรรยา ทรวงวิทยา. (2561). การบริหารวิชาการในสถานศึกษายุคดิจิทัล. *Journal of Roi Kaensarn Academic*, 3(1), 41-55.
- จุฑามาส แหนจอน. (2563). พลวัตกลุ่มและภาวะผู้นำ (Group Dynamics and Leadership) พิมพ์ครั้งที่ 4. แกนต์พอยท์.
- เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2555). การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครู. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(1), 110 - 116.
- ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, เพ็ญพรรณ เฟื่องฟูลอย. (2567). ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศาสนาอิสลามในการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 2(4), 31-47.
- ณิรดา เวชญาณลักษณ์. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 18(1), 45-57.
- เดช ศรีระโส. (2567). ทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา

- สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7(6), 472.
- ธัญยาภรณ์ สังข์เมือง. (2565). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพคุณภาพ การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นพวรรณ คำเพ็ญ. (2566). การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชญา จันทร์งาม. (2567). รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 14(2), 36-38.
- พัฒนพงษ์ แสงพันธ์. (2566). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พัฒนพงษ์ อนันต์. (2568). ศาสตร์และศิลป์แห่งการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- มลฤดี เพ็งสง่า, และ มัทนา วังนอมศักดิ์. (2567). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ, 24(2), 162-175.
- เมธินี ทองสุกใส, สุวิทย์ ภาณุจารี, และ ละมุล รอดขวัญ. (2567). แนวคิดการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(6), 671- 680. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.278858>.
- รัตนารักษ์ เผ่าฟู. (2566). การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563: 56). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร.วิทยาเขตอีสาน, 1(3), 56.
- วุฒินันท์ โพทะดา. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 [สาร นิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วิไลลักษณ์ ฐักิจ. (2566). การบริหารงานวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย.
- วิไลวรรณ ศรีมันตะสิริภัทร, และ อีรังกูร วรบำรุงกุล. (2560). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีม. วารสารราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(21), 147–156.
- วิรากร เจริญเชื้อ. (2565). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หมองบัวลำภู [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วลัยลักษณ์ อินนอก, และ คณະ. (2567). การบริหารวิชาการในสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7(3), 925- 930.
- วรารักษ์ ดังเซ่ง. (2563). พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนสังกัดองค์การปกครอง

- ส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารวี การญจนประภาส. (2562). การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศศิณี ปานสมุทร. (2565). กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. วารสารศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 2(พิเศษ), 235-244.
- สุดา โลมากิจ. (2566). การตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในองค์กร. การประชุมวิชาการและนำเสนองานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5 (น.1068-1078). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุธิกานต์ บริเอก. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons.