

แนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ
กลุ่มที่ 2 แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

The Concept of Decision-Making Leadership of Middle - Level
Administrators at a Group 2 Public University in Songkhla Province

นันทน์ภัส ทรงเดชะ และ อนิวัช แก้วจำนงค์

Nunnapat Songdech and Aniwat Kaewjomnong

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยทักษิณสงขลา

Master of Business Administration, Faculty, Faculty of Economics and Business Administration,
Thaksin University

Corresponding Author e-mail: aniwat@tsu.ac.th

Received: 2025-06-06 Revised: 2025-08-13 Accepted: 2025-08-15

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา และเพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำซึ่งเอื้อต่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยดังกล่าว เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา และใช้กระบวนการวิจัยแบบการตีความ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหารในระดับมหาวิทยาลัย และเป็นผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ผู้ให้ข้อมูลถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกตที่ผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวนผู้ให้ข้อมูลถึงจุดอิ่มตัวที่ 11 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ร่วมกับการวิเคราะห์แบบเชิงประเด็นและการสังเกต

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางมีลักษณะการตัดสินใจที่มีระบบและมีเหตุผล โดยพิจารณาจากข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อจำกัดขององค์กร เช่น กฎหมาย บุคลากร และงบประมาณ การตัดสินใจในสถานการณ์ปกติเน้นการมีส่วนร่วม ขณะที่สถานการณ์

เร่งด่วนให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและประโยชน์สูงสุดขององค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจของไซมอน ซึ่งประกอบด้วยการระบุปัญหา ออกแบบทางเลือก และเลือกแนวทางแก้ไข ภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และทรัพยากร

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การอบรมทักษะการตัดสินใจที่มีระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์เร่งด่วน พัฒนาระบบข้อมูลสนับสนุน เสริมสร้างความโปร่งใส และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

คำสำคัญ (Keywords): ภาวะผู้นำ; การตัดสินใจ; ผู้บริหารระดับกลาง; มหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2

Abstract

The purpose of this research was to explore leadership concepts in decision-making among middle-level administrators at a Group 2 public university in Songkhla Province and to propose suitable strategies to promote leadership that supports effective decision-making. This qualitative study employed a phenomenological approach within an interpretivist paradigm. The primary informants were university personnel holding middle management positions, including Directors of Offices, Directors of Divisions, or heads of other units with equivalent status as designated by the Ministry of Higher Education or the University Council. Informants were selected through purposive and convenience sampling. Data were collected using a semi-structured interview format, and in-depth interviews were conducted until data saturation was reached at eleven informants. The collected data were analyzed using content analysis in combination with thematic analysis and observation.

The research findings revealed that the decision-making leadership of middle-level administrators is characterized by systematic and rational decision-making. This process is based on the consideration of data, facts, and organizational constraints such as laws, personnel, and budget. In routine situations, decision-making emphasizes participation, whereas in urgent situations, priority is given to speed and maximizing the benefits for the organization. These concepts align with Simon's Decision-Making Theory, which consists of problem identification, alternative design,

and solution selection within the constraints of information, time, and resources (bounded rationality).

Recommendations for leadership development include training in systematic decision-making skills, promoting participation, preparing for urgent situations, developing supportive information systems, enhancing transparency, and encouraging knowledge sharing within the organization.

Keywords: leadership; decision-making; middle-level administrators; Group 2 Public University

บทนำ (Introduction)

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายภาครัฐที่มีความรวดเร็ว ความคาดหวังจากสังคมที่สูงขึ้น รวมถึงการแข่งขันทางวิชาการและเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริหารจัดการทั้งในระดับสถาบันและระดับคณะมีความซับซ้อน โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อมูลไม่ครบถ้วน ความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย ทรัพยากรที่จำกัด และความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการตัดสินใจและประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Mdpi, 2024; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2566; มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564; ปนิตา เนื่องพะยอม, 2560; Springer, 2023)

มหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 ตามการจัดกลุ่มของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค มีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิต วิจัย และให้บริการวิชาการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีกาดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และเครือข่ายวิชาการ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ตอบโจทย์ทั้งเชิงนโยบายและบริบทท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565)

แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา (ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์ และคณะ, 2567) แต่ยังขาดการศึกษาที่เจาะจงกลุ่มผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและการดำเนินงานระดับ

ปฏิบัติการ การศึกษานี้จึงมีความจำเป็นเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการตัดสินใจในบริบทมหาวิทยาลัยภูมิภาค และเป็นแนวทางเชิงประยุกต์ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 และเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2
2. เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ผู้วิจัยได้ออกแบบให้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการวิจัยภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม (Pragmatic Paradigm) โดยมุ่งที่การทำงานในภาคสนามที่สามารถก่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ในทางปฏิบัติ การวิจัยจึงใช้เครื่องมือวิจัยเป็นแนวทางสู่การทำวิจัยที่ได้ผลวิเคราะห์ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึกที่มาจากข้อคำถามปลายเปิดและข้อคำถามปลายปิด (วรรณวิชนี ถนอมชาติ และคณะ, 2563) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยการมุ่งทำการค้นหาความรู้จากความจริงด้วยการตั้งคำถามกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยนำข้อมูลที่ได้มาตีความและอธิบายจากความเข้าใจของตัวนักวิจัย (วรรณดี สุทธิรักษกร, 2559) ผู้วิจัยใช้เหตุผลจากแนวคิดและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักและใช้แนวอุตรวิสัย (Transcendental Phenomenology) ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความอิสระในการใช้ความคิดและนำเสนอความคิดเห็นเพื่อตอบทุกข้อคำถาม ข้อมูลที่ได้ใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็นเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ (Kaewjomnong, 2022)

- 2) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหารในระดับมหาวิทยาลัย และเป็นผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ที่จัดตั้งตามกระทรวงหรือประกาศ

กระทรวงศึกษาธิการหรือประกาศสภามหาวิทยาลัย เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบอนุพันธ์และแบบสะดวก เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างแบบเชิงลึก (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่เป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลหลักมีความสะดวก (Convenience) มีความเต็มใจเข้าสัมภาษณ์พูดคุย และให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนมากและเพียงพอ (Data Sufficiency) ต่อการแสดงออกทางความคิดในการให้ข้อมูล (Expressiveness) ผู้ให้ข้อมูลหลักอิมตัวที่ จำนวน 11 คน โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเอกพันธ์ และแบบสะดวก

3) ด้านพื้นที่ (Research Area) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ตั้งแต่เดือนเมษายน - พฤษภาคม 2568

4) เครื่องมือวิจัย (Research Instruments) ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับการแก้ไขจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจันทร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ และแบบสังเกต (Observation Form) ที่ผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

5) วิธีการรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักผ่านเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเชิญชวนให้เข้าร่วมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก หลังจากได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว จึงได้นัดหมายการสัมภาษณ์ในช่วงหลังเวลาราชการ เพื่อไม่ให้กระทบต่อภาระหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมจัดเก็บข้อมูลด้วยความรอบคอบและรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างเคร่งครัด

6) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์แบบเชิงประเด็น (Thematic Analysis) และการสังเกต (อนิวัช แก้วจันทร์ และศิริจันทร์ ภักดี, 2566) โดยมุ่งเน้นนำเสนอผลวิเคราะห์เชิงประเด็นเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ต้องการสำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Merriam & Tisdell (2016) เรื่องการสะท้อนตนเอง (researcher reflexivity) โดยควบคุมอคติส่วนตัวและขจัดอคติที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประเด็นมีความน่าเชื่อถือและไม่ถูกกระทบจากอคติของผู้วิจัย และใช้แนวคิดของ วรรณดี สุทธินรากร (2559) ที่เสนอให้ใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลแต่

ละคนในกลุ่มด้วยสามารถใช้ตรวจสอบความเหมาะสมความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อมูลได้ด้วย (Verification) ผู้วิจัยจึงเห็นว่างานวิจัยเรื่องนี้มีความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

7) การตรวจสอบข้อมูลวิจัย (Quality Inspection of Research Data) ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) ที่เป็นการสร้างหลักฐานจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างหัวข้อในการศึกษาโดยใช้แนวคิดของ Creswell & Baez (2021) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้องหรือไม่ด้วย 1) ตรวจสอบด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) โดยการใช้การสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม พร้อมกับศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย 2) ตรวจสอบด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนตัวผู้วิจัยหรือผู้สังเกต และ 3) ตรวจสอบด้านข้อมูล (Data Source Triangulation) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลด้านเวลา สถานที่ และบุคคล พบว่าได้ดำเนินการ ในระหว่างวันที่ 14 – 30 พฤษภาคม 2568

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถ ตอบปัญหาของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์สูงในเรื่องภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูล มีความเหมาะสมและแม่นยำ อีกทั้ง สามารถยืนยันการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่ามีความน่าไว้วางใจ

ผลการวิจัย (Research Results)

วัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแนวคิดการตัดสินใจที่มีระบบและมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อจำกัดขององค์กร เช่น กฎหมาย งบประมาณ และบุคลากร เป็นหลักในการพิจารณา รวมทั้งมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม การตัดสินใจในสถานการณ์ปกติเน้นการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากทีมงานเพื่อสร้างความร่วมมือ ขณะที่ในสถานการณ์เร่งด่วนจะตัดสินใจอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงผลกระทบที่น้อยที่สุดและประโยชน์สูงสุดขององค์กร แนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจของไซมอน ซึ่งเน้นกระบวนการระบุปัญหา ออกแบบทางเลือก และเลือกแนวทางแก้ไข ภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และทรัพยากร (bounded rationality)

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มที่ 2 ได้แก่ การอบรมทักษะการตัดสินใจ

ที่เป็นระบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีมงาน เตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์เร่งด่วน พัฒนาระบบข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ เสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีและภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในระดับบริหารกลาง

การอภิปรายผล (Discussion)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าแนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา มีลักษณะที่ผู้บริหารต้องดำเนินการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านนโยบาย งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล โดยมีการใช้กระบวนการตัดสินใจที่เน้นการค้นหาระบบทางเลือก การออกแบบทางเลือก และการเลือกทางเลือกอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสะท้อนแนวคิด “การเลือกที่พอใจ” (Satisficing) ตามทฤษฎีการตัดสินใจของไซมอน (Simon, 1947) ที่ชี้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูลและขีดความสามารถในการประมวลผลข้อมูล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความยืดหยุ่นและใช้วิธีการตัดสินใจที่หลากหลาย ทั้งแบบมีเหตุผลและแบบผสมผสานตามบริบทที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับกลางต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีทักษะการตัดสินใจที่เน้นทั้งความรอบคอบและความคล่องตัว เพื่อให้สอดคล้องกับข้อจำกัดที่มี (แสงเทียน กุ่มเดช และ กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์, 2568; นพวรรณ คำเพ็ญ, 2567; จิตรกร จันทรสุข และคณะ, 2564) งานวิจัยเหล่านี้ยืนยันความสำคัญของกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน รวมถึงการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้การศึกษาของ ฌูเลีย พอร์ซ พอร์ซ และคณะ (2567) ยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลาย เช่น แบบมีเหตุผล แบบค่อยเป็นค่อยไป และแบบผสมผสาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเพิ่มประสิทธิผลในการบริหาร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง ควรเน้นการพัฒนาทักษะสมรรถนะการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแม่นยำ นอกจากนี้ ควรพัฒนาทักษะการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือในทีมงานเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงและมีข้อจำกัดมาก ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมีความพร้อมในการปรับตัวและใช้กระบวนการบริหารแบบยืดหยุ่น (หรรษา ผิวทอง

และคณะ, 2567) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะผู้บริหารแบบยืดหยุ่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงานแบบยืดหยุ่น และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการงานได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในรูปแบบใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Transformational Leadership ที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก รวมถึง Goleman (2000) ที่เน้นความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ในการตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา มีความสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านนโยบาย งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล รวมถึงการใช้รูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำทางการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง

2) จัดอบรมและเวิร์กช็อปเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและยืดหยุ่น

3) สนับสนุนการใช้ข้อมูลและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของทีมงานในการตัดสินใจ

1.2 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นและการประยุกต์ใช้รูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลายตามสถานการณ์ รวมทั้งการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างระบบสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน

2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความชัดเจนและเปิดกว้าง

3) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ แนวคิดภาวะผู้นำทางการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับข้อจำกัดและบริบทของมหาวิทยาลัยรัฐ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรการศึกษาอื่น ๆ ได้ โดยควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทักษะการตัดสินใจที่หลากหลายและการทำงานร่วมกันในทีมสำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ ผลกระทบของภาวะผู้นำทางการตัดสินใจต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรภาครัฐ หรือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการตัดสินใจกับความพึงพอใจของบุคลากรและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง (References)

- จิตรกร จันทรสุข, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และ ปารย์พิชชา ก้านจักร. (2564). การตัดสินใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 10(2), 223–238.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ เพ็ญพรรณ เพื่องฟูพลอย. (2567). ภาวะผู้นำทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภายใต้สถานการณ์วิถี ปกติใหม่. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวិชาการสมัยใหม่, 2(4), 31-47.
- นพวรรณ คำเพ็ญ. (2567). การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปนิดา เนื่องพะยอม. (2560). กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 31–48.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2566). แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2567. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2564. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

- วรรณดี สุทธิรินากร. (2559). การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยในกระบวนการตัดสินใจ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สยามปริทัศน์.
- วรรณวิชนี ถนอมชาติ และคณะ (2563). การนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารชุมชนวิจัย และพัฒนาสังคม, 14(4), 1-13.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). รายงานประจำปี 2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- แสงเทียน กุ่มเดช และ กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2568). ทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 16(1), 461-468.
- หฐยา ผิวทอง, สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัศศิริตัน พูลกระจ่าง. (2567). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่น สำหรับผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงการคลัง. วารสารดุสิตบัณฑิตศึกษาศาสตร์, 14(3), 779-792.
- อนิวัช แก้วจำนงค์ และศิริจันทร์ ภัคดี. (2566). คุณลักษณะบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้ใช้บัณฑิตกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ. วารสารนาครบุตรปริทรรศน์, 15(3), 214-227.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Baez, J. W. (2021). 30 essential skills for the qualitative researcher (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
- Kaewjomnong, A. (2022). Measurement Concept, Measurement Error and Quality Inspection of Research Instruments for Conducting Quantitative Research in Economics and Business Administration. Economics and Business Administration Journal Thaksin University, 14(4), 203-226.
- Mdpi. (2024). Academic Middle Managers in Mission-Driven Universities: Navigating Strategic Uncertainty. Education Sciences, 14(6), 609.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. New York, NY: Macmillan.

Springer. (2023). University decision-making and academic well-being in times of change. Cham, Switzerland: Springer.