

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียน
มัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี

MANAGERIAL SKILL OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING SCHOOL – BASED
MANAGEMENT OF GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS IN RATCHABURI
PROVINCE

อัญชลี ณ นครพนม* พิชญาภา ยืนยาว* ธีรวิธ ธาดาทันติโชค*

Anchalee Na Nakornpanom* Pitchayapa Yuenyaw* Theerawoot Thadatontichok*

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*

Master of Education Program in Educational Administration Nakhon Pathom Rajabhat University*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี 2) ศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี 3) วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนโรงเรียนของรัฐ จำนวน 284 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย มีค่าความตรงด้านเนื้อหาเท่ากับ 0.67 และ 1.00 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้านทักษะการบริหารของผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 และด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการวินิจัย ตามลำดับ

2. ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ตามลำดับ

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_2) ทักษะการตัดสินใจ (X_6) และทักษะการวินิจัย (X_4) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 63.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมการวิเคราะห์การถดถอยคือ $\hat{Y}_{tot} = 0.98 + 0.09(X_2) + 0.50(X_6) + 0.17(X_4)$

คำสำคัญ: ทักษะการบริหารของผู้บริหาร, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, มัธยมศึกษา.

Abstract

This research aimed to: 1) study the level of managerial skill of school administrators; 2) study the level of school – based management; and 3) analyze the managerial skill of school administrators affecting school – based management of government secondary schools in Ratchaburi Province. The sample was 284 government teachers of government secondary

schools in Ratchaburi Province, derived by proportional stratified random sampling as distributed by school size. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher with the content validity between 0.67 and 1.00. The internal consistency reliability coefficients for managerial skill of school administrators was 0.97 and school-based management was 0.95. Data were analyzed with percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression. The findings of this research were as follows:

1. Overall and in specific aspects, the managerial skill of administrators was at a high level. These aspects were decision-making skill, time management skill, communication skill, conceptual skill, technical skill, interpersonal skill, and diagnostic skill, respectively.

2. Overall and in specific aspects, the school – based management was at the high level. These aspects were decentralization, participation, and education management, respectively.

3. The managerial skill of administrators in aspects of interpersonal skill (X_2), decision-making skill (X_6) and diagnostic skill (X_4) together predicted school – based management at the percentage of 63.10 with statistical significance level of .01. The regression equation was $\hat{Y}_{tot} = 0.98 + 0.09 (X_2) + 0.50 (X_6) + 0.17 (X_4)$

Keywords: managerial skill, school – based management, secondary education.

บทนำ

การศึกษาของไทยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันนั้น ต้องมีแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ทันพาประเทศก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง ซึ่งการศึกษามีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในหลายประเทศได้ใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศไทยมีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อเป็นกรอบแนวทางเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้พร้อมรองรับประเทศไทย ยุค 4.0 โดยทบทวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่อยู่ในระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด โดยจะมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิตดีขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: ก)

การบริหารการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการทำงาน โดยการสื่อสารเป้าหมายให้องค์กรเข้าใจเป็นทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะเป้าหมายที่เรากำหนดขึ้นนั้น อาจเป็นเรื่องยากขององค์กรหรือเป็นข้อก้ำกวลขององค์กร ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคและพลังในการสื่อสารให้ดี เพื่อให้องค์กรยอมรับในเป้าหมายและมองเห็นประโยชน์กับเป้าหมายที่กำลังจะไป โดยการจูงใจให้องค์กรรู้สึกว่าเป็นขององค์กรด้วยเช่นกันไม่ใช่เป็นของผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญและมีทักษะในการบริหารงาน ดังที่ Griffin (2013: 8-9) ได้สรุปว่าทักษะการ

บริหารที่สำคัญมี 7 ทักษะ คือ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skills) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) 3) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skills) 4) ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skills) 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skills) 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision-making skills) และ 7) ทักษะการบริหารเวลา (time – management skills) ดังนั้นผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความกล้าในการตัดสินใจเพราะจริง ๆ แล้วองค์กรอาจมีความกลัวผู้บริหารควรทำให้องค์กรฝึกในการตัดสินใจ โดยเลิกจินตนาการความกลัว แล้วลงมือปฏิบัติทันที ผู้บริหารควรเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เพราะถ้าผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจงานต่าง ๆ ก็จะไม่สำเร็จ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน ภายใต้สภาพของการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการเริ่มขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวความคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา มีความต้องการที่จะผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง สำหรับในประเทศไทยมีการระบุแนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐานตามสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2545 โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 3) หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 33) ซึ่งหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เรื่องการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวมทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งที่สามารถกำหนดทิศทาง วิธีการดำเนินตามแนววิถีชีวิตแบบพอเพียง ดำรงเอกลักษณ์ของตนเองสามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอนปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจึงมีจุดมุ่งหมายและสาระสำคัญที่เน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญรวมถึงการปฏิรูปการบริหารที่สถานศึกษาโดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้าสู่ระบบการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้เอง โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 3-5)

อย่างไรก็ดีในอดีตผู้บริหารเป็นบุคคลที่ถูกมองว่ามีบทบาทต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (omnipotent view) แต่ปัจจุบันมีทัศนะใหม่ว่าผู้บริหารเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic view) ทั้งนี้เพราะการบริหารองค์กรในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารของผู้บริหารในแต่ละด้านจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการใช้ทักษะการบริหารแต่ละด้าน เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรทุกด้านของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (วิวัฒน์ บุญยง, 2557: 87) ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามกระบวนการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม ส่วนที่ต่อเนื่องจากการจัดองค์กร ผู้บริหารควรมอบหมายถ่ายโอนอำนาจให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมที่

เอื้อต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีความอิสระของสถานศึกษา จึงเป็นรูปแบบการบริหารที่เชื่อว่าน่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้นั้น จำเป็นต้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ได้ชื่อว่าเป็นมืออาชีพทางการศึกษาโดยตรง ซึ่งก็คือครู และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องตัดสินใจร่วมกับผู้ปกครองและผู้แทนชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ เพราะบุคคลเหล่านี้อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 5) ดังที่ จำเรียง นิลพงษ์ (2555: 2) ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมายทั้งหลักการ แนวคิด ภารกิจ กลยุทธ์ ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น โรงเรียนยังขาดการเตรียมความพร้อมในการให้องค์กรภายนอกมาสำรวจและตรวจสอบ และโรงเรียนยังขาดความต่อเนื่องและจริงจังในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับ วาสนา สีแดง (2562: 5) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา SBM ตามองค์ประกอบของสถานศึกษาบางแห่งในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ยังไม่ถึงระดับดีบางเรื่อง เช่น เรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคคลในชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีเวลาเพราะต้องประกอบอาชีพ จุดที่ควรพัฒนา คือพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูพัฒนาสถานศึกษา SBM บนฐานของการวิจัยและเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ดังนั้นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมต่อบริบทของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานต้องอาศัยการวางแผน การมอบหมายงาน การสร้างทีมงาน บริหารแบบมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบ รวมถึงการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการตัดสินใจ

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ให้สามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

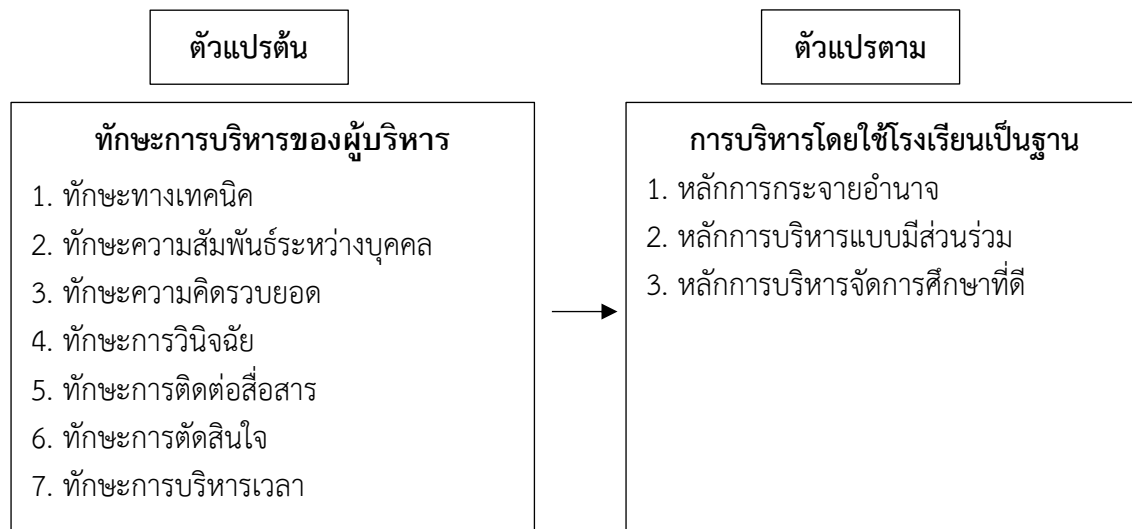
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี
3. เพื่อวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

องค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Griffin (2013: 8-9) มาเป็นตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย ประกอบด้วย 7 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 3) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) 4) ทักษะการวินิจฉัย (diagnostic skill) 5) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skill) 6) ทักษะการตัดสินใจ (decision-

making skill) และ 7) ทักษะการบริหารเวลา (time management skill) สำหรับองค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยนำแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 33) มาเป็นตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 2) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participation) 3) หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี (education management)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,448 คน
- 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2563 จำนวน 1,448 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน จิตติรัตน์ แสงเลิศุทัย, 2559: 124) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) กระจายตามขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะการวินิจฉัย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการบริหารเวลา

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan, (1970 อ้างถึงใน จิตติรัตน์ แสงเลิศุทัย, 2559: 124) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คน โดยกระจายตามขนาดของสถานศึกษาเป็นหลัก ผู้วิจัยได้

แจกแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกขนาดของสถานศึกษา เพื่อให้การกระจายของข้อมูลได้อย่างทั่วถึงทุกขนาด ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 284 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.81 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง มี 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อความเกี่ยวกับเพศ ตำแหน่งวิทยฐานะ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) ตอนที่ 2 สอบถามระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2551: 57-58) ตอนที่ 3 สอบถามระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ Likert (1932 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2551: 57-58) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยค่าสถิติดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย 2) การวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 3) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient: r_{xy}) สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2546: 144) และ 4) การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (stepwise multiple regression) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทักษะการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการวินิจฉัย ตามลำดับ
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยหลักการกระจายอำนาจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ตามลำดับ
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 งานวิจัยนี้พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารซึ่งได้แก่ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย สามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ได้ร้อยละ 63.10

อภิปรายผล

ผู้วิจัยกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทักษะการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการวินิจฉัย ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะการบริหารองค์กรมีความสำคัญในการนำพาโรงเรียนสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักใช้เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถเลือกใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างหลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไขและข้อจำกัดของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy & Miskel (2001 อ้างถึงใน เสาวภา พรเสนาะ, 2556: 9) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิ การตัดสินใจ องค์กร แรงจูง ภาวะผู้นำโดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์เกิดขึ้นในอนาคตด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของสุพิชฌาย์ เหลืองนวล (2555: 16) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการใช้ศิลปะในการบริหารจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนในการทำงาน และคุณลักษณะการบริหารที่ผู้บริหารแสดงออกอย่างเหมาะสมจะมีส่วนในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุราภรณ์ คุณาเอก (2554: 93-94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมนุษยภาพ และทักษะด้านเทคนิค และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง (2556: 106-107) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค และ ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการวินิจฉัย ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทักษะการบริหารในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบริบท และทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสุขสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน โดยการบริหารนั้นต้องสอดคล้องกับหลักการศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน และสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นลักษณะหนึ่งของการจัดการศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่คุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

ให้มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพของผู้เรียนจะได้ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับหลายสิ่งที่เกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่ผู้ปกครอง ชุมชน และระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐาน รวมไปถึงการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 6) ได้สรุปว่า การบริหารคือการดำเนินงานโดยมุ่งหวังให้ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพของนักเรียน ในระบบของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารคือกลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ โดยเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ รักอยู่ (2555: 20-21) ได้สรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การบริหารที่ให้อำนาจหน้าที่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิตของโรงเรียนให้มากที่สุดโดยร่วมกันตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันในรูปแบบการบริหารแบบองค์คณะบุคคลเป็นกรรมการสถานศึกษา การบริหารที่โรงเรียนมีโอกาสร่างนโยบายเป็นของตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศชาติทางด้านการบริหารจัดการศึกษา มีการบริหารโรงเรียนแบบองค์คณะบุคคล ยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความสำนึกรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Edley (1992 อ้างถึงใน วิภาดา ทองรอด, 2555: 20) ได้สรุปว่า หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลเป็นการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ผู้มีอำนาจการตัดสินใจในระดับโรงเรียนไม่ใช่มีแต่เพียงผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีตัวแทนคณะครูและผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย คณะบุคคลเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน งานบุคลากรและงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์รักข์ สามัคภูมิพิณ (2556: 130-131) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน และหลักการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรารุณ มีทรัพย์มัน (2556: 75-76) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อย ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ได้ร้อยละ 63.10 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรัชญา ความเชื่อ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

สามารถนำไปสู่คุณภาพในการจัดการศึกษา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในความเป็นมาตรฐานในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของมณีรัตน์ คำจำปา (2558: 11) ได้สรุปว่า ทักษะการบริหารเป็นความชำนาญของผู้บริหารในการบริหารจัดการให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในการควบคุมการดำเนินงาน การทำงาน การนำเอากลยุทธ์และกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยทักษะเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสามารถฝึกฝนทักษะเหล่านี้ขึ้นมาได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธดา สารภู (2561: 88) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดสระบุรี ทางบวกในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย

3.1 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ทั้งนี้เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหารจำเป็นต้องถือปฏิบัติ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ แพรดาว สมองผัน (2557: 5-9) ได้สรุปทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า เป็นความยึดหยุ่นเข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สามารถทำงานร่วมกับคนได้ทุกประเภท มีความเป็นกันเองทำงานแบบครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยา ทองยัง (2558: 11) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย คือการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงาน หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพ ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการตัดสินใจ ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจเป็นทักษะการบริหาร โดยการเลือกทางความคิดและวิธีการต่าง ๆ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของจรรุวรรณ วิจิตรวงศ์วน (2556: 21) ได้สรุปทักษะการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการพื้นฐานขององค์กรที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร โดยเกิดขึ้นมาจากการหลอมรวมความรู้ทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากประสบการณ์ จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานหรือดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของปัทมา โสภิตชาติ (2558: 101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านคุณภาพโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม โดยอาศัยประสบการณ์ สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้สามารถวางแผนอนาคตขององค์กร เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาขององค์กร ได้อย่างครอบคลุม และสามารถจัดระบบงานขององค์กรให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานในองค์กร ทำให้โรงเรียนสามารถปรับนโยบาย วิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี โดยสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ทักษะการตัดสินใจเป็นทักษะจำเป็นและสำคัญในการนำไปใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ ไปสู่การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่จะบริหารสถานศึกษา เพื่อคุณภาพการศึกษา

3.3 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะการวินิจฉัย ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดราชบุรี ทั้งนี้เนื่องจากทักษะการวินิจฉัย เป็นพฤติกรรมการพิจารณาองค์ประกอบทางความคิด อย่างรอบคอบ เพื่อให้รู้และเข้าใจเนื้อหาความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนสามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของสิริพร กุญกระโทก (2555: 35) ได้สรุปทักษะการวิเคราะห์ไว้ว่า เป็นการแยกแยะทางความคิด หรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็นองค์ประกอบ เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐะปะนีย์ สระทองพรม (2556: 173) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจะต้องเริ่มในการนำความรู้ความคิด มาเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา คือ เน้นให้ผู้เรียน เก่ง ดี และมีความสุข ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะในการบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ความสามารถ รู้จักพัฒนาตนเอง และเทคนิคการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนในเรื่อง ทักษะการวินิจฉัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ไข สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้อย่างมีเหตุผล

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนในเรื่อง หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี มีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างประหยัดและคุ้มค่า สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการโดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนส่งเสริม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อันนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาองค์ประกอบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 2.2 ควรศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจและบุคลากรทางการศึกษา**. ม.ป.ท.
- จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน. (2556). **การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย. (2559). **วิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา**. นครปฐม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จำเรียง นิลพงษ์. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ชูชาติ รักอุ. (2555). **ปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฐะปะนีย์ สระทองพรม (2556). **ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 1**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- หัตตดาว สาระกุล. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปัทมา โสภิตชาติ. (2558). **ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2546). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิมพ์รักษ์ สามคัมพิมพ์. (2556). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา** สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- แพรวดา สอนองคั่น. (2557). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภัทรารุณ มีทรัพย์มัน. (2556). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มณีนรัตน์ คำจำปา. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาดา ทองรอด. (2555). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล** กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิวัฒน์ บุญยง. (2557). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **ตัวบ่งชี้การบริหารฐานโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: 21 St Century.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2560). **สถานะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0**. กรุงเทพฯ: สกค.
- สิริพร กุญกระโทก. (2560). **ข้อคิดและข้อเสนอแนะในการสอนออกเสียง Pronunciation**. ค้นเมื่อ 20 เมษายน 2563, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/35365>
- สุพิชฌาย์ เหลืองนวล. (2555). **คุณลักษณะการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุริยา ทองยัง. (2558). **ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อมง** สังกัดกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวิมล ติรภานนท์. (2551). **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

-
- เสาวภา พรเสนาะ. (2556). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อุราภรณ์ คุณาเอก. (2554). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Ricky, W. Griffin. (2013). *Management Principles And Practices* (11th ed.). Mason: South-
Western Cengage Learning.