

# ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## The Administrative Skill of School Administrators Effecting the School-BASED Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools

สมศักดิ์ จินดาไทย<sup>1\*</sup>

Somsak Jindathai<sup>1\*</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์และ 3) เพื่อศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค

<sup>1</sup> นิสิตบัณฑิตศึกษาศาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

<sup>1</sup> Graduated student, Program in Educational Administration, Faculty of Education, Phetchaburi Rajabhat University, Muang, Phetchaburi 76000, Thailand.

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Corresponding author, e-mail): bawtong@hotmail.com

มีประสิทธิภาพในการทำนาคิดเป็นร้อยละ 56.80 ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

**คำสำคัญ:** ทักษะการบริหาร, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## ABSTRACT

The purposes of this research were as follows: 1. To study the level of Administrative Skill of School Administrators in Prachuapkhirikhan Basic Schools, 2. To study the level of the School-based Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools, and 3. To study the Administrative Skill of School Administrators Effecting the School-based Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools. The samples used in this research were 248 teachers. A questionnaire with five rating scales consisting of 3 parts was used for collecting data. Percentage, mean, standard deviation, Correlation Coefficient, and stepwise multiple regression were applied for analyzing the data.

The research results were as follows :

1. As a whole, the level of Administrative Skill of School Administrators in Prachuapkhirikhan Basic Schools was at a high level.
2. As a whole, the level of the School-based Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools was at a high level.
3. The Administrative Skill of School Administrators Effecting the School-based Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools were human skill and technical skill. The efficiency of predicting equal to 56.80 percent. Conceptual skill do not Effecting the School-based Management in Prachuapkhirikhan Basic Schools.

**Key words:** administrative skill, school-based management

## บทนำ

การศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคนของประเทศ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวัง เพราะฉะนั้นกำลังคนจะมีประสิทธิภาพ

เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ อีกทั้งการศึกษายังเป็นกระบวนการที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงสังคมให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมอีกโสดหนึ่งด้วย (สุนีย์, 2546)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39

กำหนดให้”กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” และในมาตรา 40 ที่ว่า “กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ”

จากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นว่า การบริหารที่สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management หรือ Site-based Management) เพราะการบริหารรูปแบบนี้เป็นการบริหารและจัดการศึกษา ที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระ

คล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษา (School Board หรือ School Council) โดยเน้นการมีส่วนร่วม และการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารดังที่ แคทซ์ (ศักดิ์ศรี, 2549 อ้างถึง Katz, 1995) ได้กล่าวไว้ว่าความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้แนวคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะทางการบริหารในด้านต่างๆ 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยคาดว่าผลการศึกษากลับจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการเตรียมความพร้อมสำหรับตนเองเพื่อใช้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey

Research) กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 669 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 248 คน โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน และสุ่มครูในโรงเรียนโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 36 ข้อ จำแนกตาม 3 ทักษะ ดังนี้

- ทักษะด้านเทคนิค จำนวน 12 ข้อ
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 12 ข้อ
- ทักษะด้านความคิดรวบยอด จำนวน 12 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 36 ข้อ จำแนกตามหลักการ 6 หลักการ ดังนี้

- การกระจายอำนาจ จำนวน 6 ข้อ
- การมีส่วนร่วม จำนวน 6 ข้อ
- การบริหารตนเอง จำนวน 6 ข้อ
- การพัฒนาทั้งระบบ จำนวน 6 ข้อ
- การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน จำนวน 6 ข้อ
- การมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ใช้เกณฑ์น้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจนับ พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารและระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เกณฑ์ การแปลความหมายของเบสท์ (Best, 1981)
3. ตรวจสอบความเป็นอิสระระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรต้นแต่ละตัวแปร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's

Product Moment Correlation Coefficient) และพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ กล่าวคือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ ในลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทางลบ แสดงว่า ตัวแปรทั้งสอง มีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามหรือผกผัน

4. วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.76$ ) รองลงมา ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.87$ ) และทักษะด้านความคิดรวบยอด ( $\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.81$ )

ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย

มาก ( $\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.70$ ) เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.74$ ) การกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.69$ ) การบริหารตนเอง ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.75$ ) และการพัฒนาทั้งระบบ ( $\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.78$ ) ตามลำดับ ส่วนการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ( $\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.86$ ) มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.324 + 0.374 + 0.289$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.477 + 0.322$$

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เท่ากับ 0.756 ประสิทธิภาพในการทำนาย คิดเป็นร้อยละ 56.80 และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.450

## การอภิปรายผล

ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นผู้ที่แสดงบทบาทของคนให้เป็นที่ประจักษ์ถึงความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่ของสถานศึกษา แสดงถึงความสามารถทางกระบวนการบริหาร การจัดสรร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหาร ตลอดจนการใช้ความสามารถทางทักษะการบริหาร อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อหนุนให้การดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ดังที่ วิโรจน์ (2545) กล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษาในปัจจุบันว่าจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะเชิงมนมคติ เพื่อให้มีความสามารถในการกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานหรือสถานศึกษาของตนเองได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทางมากขึ้น ทั้งนี้ อันเป็นผลมาจากผู้บริหารเหล่านั้นได้รับการกระจายอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ มากขึ้น จะต้องมีบทบาทเป็นผู้พัฒนานโยบายมากกว่าการเป็นผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติมากขึ้น และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะในลักษณะดังกล่าวสูงกว่าที่เคยเป็นมา นอกจากการพัฒนาทักษะเชิงมนมคตินั้นแล้ว ทักษะเชิงมนุษย์ก็มีความสำคัญและจำเป็นด้วยเช่นกัน เพราะการบริหารยุคที่มีการกระจายอำนาจและบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ทางการศึกษาต่างๆ ทั้งในโรงเรียน ในสังคมและชุมชนมากขึ้น และทักษะเชิงเทคนิคยังคงจำเป็นอยู่ด้วยเช่นกัน เพราะสิ่งเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวิชาชีพทางการบริการได้ในระดับหนึ่ง และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถจะนำไปประยุกต์ใช้กับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานหรือท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการ

วิจัยของ สุนทร(2543) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีการปฏิบัติทักษะการบริหารงานโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมนมคติ และทักษะด้านเทคนิควิธี และดวงใจ (2549) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีระดับทักษะของการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่ามีระดับทักษะของการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ จากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ภาพรวมทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ภาพรวมทักษะเชิงเทคนิค และภาพรวมทักษะเชิงมนมคติ

ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน

ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลสูงขึ้น และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) ได้สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน 2) หลักการบริหารตนเอง เป็นการทำให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ 4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก 5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ เป็นการปรับทั้งเรื่อง โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ทั้งระบบเห็นด้วยและสนับสนุน และ 6) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไอเวอร์สัน (Iverson, 2001) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรณีศึกษาพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนต่างให้ความสำคัญ และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในการการตัดสินใจร่วมกัน และส่งเสริม สนับสนุนไปยังกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ ในแง่ของนโยบาย พบว่า การบริหารโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐาน เป็นโอกาสในการทำงาน เมื่อผู้ปฏิรูปเข้าใจถึงวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เกิดขึ้นร่วมกัน ผู้ปฏิรูปในอนาคตต้องเข้าใจหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างแท้จริง ควรศึกษาความสอดคล้องกับกฎหมายทางการศึกษา สำหรับความพยายามในการปฏิรูปการกระจายอำนาจและผู้บริหาร โรงเรียนและความชัดเจนของหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิค ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารตนเอง การพัฒนาทั้งระบบ การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และการมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเข้าใจและจูงใจผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีที่แสดงออกถึงการเข้าใจคน โดยการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ ให้มีความรู้สึกที่ดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกันตามบทบาทหน้าที่ และทักษะด้านเทคนิคซึ่งเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติ ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการบริหารที่เหมาะสมให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล มอบหมายงานชัดเจน ให้เข้าใจถูกต้องให้เหมาะสมกับบุคคล มาใช้ใน



การบริหารสถานศึกษา โดยกระจายอำนาจให้ผู้รับผิดชอบ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดระบบข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้อง บริหารงานโปร่งใส มีความพร้อมในการรับการประเมินภายนอก

ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ที่กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ขึ้นอยู่กับการมีอำนาจที่แท้จริงในการบริหาร งบประมาณ การบริหารบุคคล และหลักสูตรของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยการใช้อำนาจหน้าที่ต้องเน้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักสำคัญ พร้อมทั้งได้ แนะนำกลยุทธ์สำคัญที่ไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และให้มีการกำหนดมาตรฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน 3) การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง 4) ต้องจัดฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจพัฒนาทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และปรับบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น

ฐานให้ชัดเจน 5) ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ และบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด 6) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการตามแนวทางการบริหาร ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรารักษ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินและพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคเหนือตอนบน พบว่าการบริหารงานแบบกระจายอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารระดับสูงของส่วนกลางไปสู่หน่วยงานระดับกลาง โดยการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้านบุคลากร การบริการและวัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ มาที่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการของเด็กมากที่สุด ซึ่งสิ่งที่กระจายอำนาจลงไปนั้นมีที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมพบว่าเป็นการให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ การบริหารตนเองเป็นการให้โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกันตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาล การคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชนพบว่า เป็นการให้ท้องถิ่นและประชาชน



มีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาด้วยตนเองเนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาที่รวมอำนาจการบริหารจัดการไว้ที่ส่วนกลางนั้นมีข้อจำกัดเรื่องความล่าช้าและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน การตรวจสอบและถ่วงดุลพบว่า เป็นวิธีที่จะกำกับดูแลคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาซึ่งมีความหลากหลายในการดำเนินงานของโรงเรียน จำเป็นต้องกำหนดกรอบนโยบาย ตลอดจนมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และตั้งองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร และการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความคิดรวบยอดไม่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทักษะด้านความคิดรวบยอดแสดงออกมาในรูปของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงทำให้ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อีกทั้งในสภาพความเป็นจริงนั้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา มีรูปแบบและหลักการที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน เป็นขั้นตอน ง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติสามารถนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ร่วมกันส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จึงเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้กับทุกคน และการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งในและนอกสถานศึกษา เสริมสร้างทักษะการบริหารงานในการจัดการศึกษา และทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่สรุปประเด็นที่ได้รับมาถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน อีกทั้งควรทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ควรศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น เช่น เซอร์จิโอวานนี หรือกริฟฟิน เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

## เอกสารอ้างอิง

- ดวงใจ ระยะเวลา. 2549. การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ใน จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วารภรณ์ กีก้อง. 2546. การประเมินและพัฒนา

- รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคเหนือตอนบน: การทบทวนวรรณกรรม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2545. การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, กรุงเทพฯ.
- ศักดิ์ศรี สนจิตร์. 2549. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์ อ้างถึง Katz, R. L. 1955. *Skill of an Effective Administrator*. Harvard Business School Publishing Corporation, USA
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548. หลักการจัดการศึกษายุคใหม่. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ.2550. โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2544. รายงานการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.
- สุนทร สุนสืบ. 2543. ศึกษาทักษะบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. ปริญญาวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนีย์ ภูพันธ์. 2546. แนวคิดพื้นฐานการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร. โรงพิมพ์แสงศิลป์, เชียงใหม่.
- Best, J. W. 1981. *Research in Education*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Iverson, E., Joann, C. 2001. School-Based management: A Case Study, pp. 16-55. *Dissertation Abstracts International*.