

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS OF SOFT SKILLS FOR
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION IN BANGKOK METROPOLITAN REGION

อาณดา ชัยเชิดชูวงศ์^{1*} และลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์²

Anada Chaicherdchuvong^{1*} and Laddawan Petchroj²

^{1,2}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

^{1,2}Faculty of Education, Rajapruk University

Received: May 18, 2026 / Revised: August 3, 2026 / Accepted: August 6, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 401 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นจำแนกตามพื้นที่การศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง .80-1.00 ค่าความเที่ยงเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) จรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน 22 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการสื่อสาร มี 3 ตัวแปร ด้านการทำงานเป็นทีม มี 4 ตัวแปร ด้านภาวะผู้นำ มี 4 ตัวแปร ด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา มี 3 ตัวแปร ด้านจริยธรรมในการทำงาน มี 4 ตัวแปร ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว มี 2 ตัวแปร และด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 2 ตัวแปร และค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปผลวิจัยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมในการทำงาน 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 7) ด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และ 3) โมเดลจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามีดัชนีความสอดคล้อง $\chi^2 = 171.763$, $df = 147$, $\chi^2/df = 1.168$, $p\text{-value} = 0.0795$, $CFI = 0.998$, $TLI = 0.997$, $RMSEA = 0.022$, $SRMR = 0.013$ สามารถแปลผลได้ว่า โมเดลที่ศึกษามีความเหมาะสมในระดับที่ดีมาก และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จรรยาบรรณ ทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were: 1) to investigate the soft skill components of school administrators under the Office of the Basic Education Commission in the Bangkok Metropolitan Region; 2) to conduct a confirmatory factor analysis (CFA) of these soft skills; and 3) to test the goodness-of-fit of the soft skills model against empirical data. The sample comprised 401 secondary school teachers under the Secondary Educational Service Area Offices in the Bangkok Metropolitan Region, selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with item-objective congruence (IOC) content validity values ranging from .80 to 1.00 and a Cronbach's alpha reliability coefficient of .99. Data were analyzed using mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis.

The results were as follows: 1) soft skills for school administrators consisted of 7 components and 22 variables, namely communication (3 variables), teamwork (4 variables), leadership (4 variables), analytical thinking and problem-solving (3 variables), work ethics (4 variables), flexibility and adaptability (2 variables), and creative thinking and innovation (2 variables), with overall implementation rated at a high level; 2) the factor loadings ranked the seven components in descending order as follows: leadership, analytical thinking and problem-solving, teamwork, work ethics, communication, flexibility and adaptability, and creative thinking and innovation; and 3) the soft skills model exhibited a good fit with the empirical data ($\chi^2 = 171.763$, $df = 147$, $\chi^2/df = 1.168$, $p\text{-value} = 0.0795$, CFI = 0.998, TLI = 0.997, RMSEA = 0.022, SRMR = 0.013), confirming that the hypothesized model was consistent with empirical evidence.

Keywords: Confirmatory Factor Analysis (CFA), Soft Skills, School Administrators

บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรู้รูปแบบ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้พัฒนาให้โลกเล็กลง การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านบริหารองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2025)

ในยุคสมัย BANI World ที่มีพลวัตสูงเป็นการเปลี่ยนแปลงของโลกไปสู่การแปรเปลี่ยนอย่างฉับพลันส่งผลสะท้อนอย่างมหาศาล ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการเอาชนะอุปสรรค และถูกคาดหวังให้

เป็นผู้นำที่ก้าวหน้า มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหา และปรับตัวกับความท้าทายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว มีความพร้อมในการนำพาทีมงานและองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน จึงจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญทั้ง 2 ทักษะ ได้แก่ สมรรถนะทักษะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ความสามารถ ซึ่งสามารถประเมินได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนจรรยาวัชระเป็นกลุ่มทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะภายในตัวบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงเห็นได้ว่า จรรยาวัชระ (Soft Skills) เป็นทักษะที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศและโลกที่เปลี่ยนแปลง

จรรยาวัชระ (Soft Skills) เป็นคำที่รวมทักษะหลายด้านเกี่ยวกับการทำงานกับคนให้ได้ผลดี ดังนี้ 1) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People Skills) และ 3) ทักษะทางสังคม (Social Skills) (Palagrit Consultant, n.d.) เป็นทักษะที่ช่วยส่งเสริมความฉลาด ความสามารถทางอารมณ์ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ทักษะที่ช่วยให้ดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไม่เป็นปัญหา และทำงานร่วมกันได้ดีและประสบความสำเร็จ (Uamsathit, 2021) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chotikeerativatch และ Ariratana (2017) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลจะทำให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลที่มีจรรยาวัชระจะได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการมีทักษะของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้

ผู้บริหารสามารถปฏิบัติการกิจในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพันธกิจที่ 2 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ (Office of the Basic Education Commission, 2024) ดังนั้น จรรยาวัชระมีความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจและการบริหารทีมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในมิติของสถานศึกษา

ด้วยบทบาทการเป็นศูนย์กลางการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้สถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลต้องเผชิญกับการแข่งขันทางการศึกษาที่เข้มข้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่ององค์ประกอบจรรยาวัชระของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายองค์กรและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาจรรยาวัชระของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจรรยาวัชระของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องจรรยาวัชระของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บททวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจรรยาวัตร (Soft Skills) ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ของ Saisri (2024), Apapavit (2024), Riggio และ Tan (2013), Jack PK (2024), Crosbie (2005), Robles (2012), Remedios (2012), Lippman et al. (2015), Liu (2019), Ballymun Job Centre (2020), Tsirkas et al. (2020), Purwanto (2020), และ Van Nuys (2019) เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวแปร ของจรรยาวัตร รายละเอียดดังนี้

Saisri (2024) ได้อธิบายถึง Soft Skills คือ ทักษะส่วนบุคคลที่สำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิต ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังรวมถึงอุปนิสัย บุคลิกภาพ ทักษะคิด และกรอบความคิด (Mindset) ที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันในสังคมในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความสามารถด้านการสื่อสาร การทำงาน เป็นทีม ภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือ การตัดสินใจ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงนับเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหาร ในยุคศตวรรษที่ 21

Apapavit (2024) ได้อธิบายถึง Soft Skills คือ ทักษะที่ช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน โดยเฉพาะเมื่อพูดถึงการเติบโต ในอาชีพ และการได้รับ โอกาสใหม่ ๆ การพัฒนา Soft Skills จะช่วยให้ พร้อมกับ ความท้าทายในทุกด้านของชีวิตการทำงาน Soft Skills เป็นทักษะทางสังคมและบุคลิกภาพ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นและปรับตัว การบริหารจัดการเวลา ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

Riggio และ Tan (2013) ได้อธิบายถึง Soft Skills

ของผู้นำประกอบด้วยทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ ความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้บังคับบัญชา จัดการความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่น การตัดสินใจ และความฉลาดทางอารมณ์

Jack PK (2024) อธิบายว่า Soft Skills เป็น ทักษะการทำงานที่ทุกคนควรรู้ ประกอบด้วย ทักษะ การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ การคิดแก้ปัญหา ความสามารถในการปรับตัว การทำงานเป็นทีม การจัดการความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ และการคิด สร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Crosbie (2005) ได้อธิบายถึง Soft Skills คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำซึ่งประกอบด้วยทักษะใน การทำงานเป็นทีมสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่น ทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถ ในการนำเสนอสามารถชักชวนโน้มน้าวให้คนอื่น ยอมรับความคิดเห็น ทักษะความสามารถในการเป็น ผู้นำ ทักษะในการพัฒนาตนเอง ทักษะในการวางแผน ระยะสั้นและระยะยาว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม

Robles (2012) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ Soft Skills ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะ ด้านจรรยาวัตร วัถุนี้ การสื่อสาร คือ ความสามารถในการพูดการเขียน ความสามารถในการปรับตัว และยืดหยุ่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับสิ่งใหม่ ปรับตัวเร็วและสอนได้ จริยธรรมในการทำงาน คือ การตั้งใจทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ สง่างาม มีอารมณ์ขัน เป็นมิตร มีทักษะในการ ควบคุมตนเอง อดทน เข้าสังคม มีทัศนคติเชิงบวก คือ มองโลกในแง่ดีกระตือรือร้นให้กำลังใจมีความสุข

และมั่นใจ ความเป็นมืออาชีพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม มีการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดแบบเติบโตเพื่อป้องกันครูปให้ถึงเป้าหมาย

Remedios (2012) อธิบายว่า Soft Skills คือ ทักษะส่งผลดี และเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการสื่อสาร 2) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา 3) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ 4) ทักษะด้านจริยธรรมและศีลธรรมในการทำงาน 5) ทักษะด้านการวางแผน 6) ทักษะการทำงานเป็นทีม

Lippman et al. (2015) อธิบายว่า จรณทักษะ (Soft Skills) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมีทัศนคติเชิงบวก ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Liu (2019) อธิบายว่า Soft Skills ทักษะที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานใน ค.ศ. 2020 ประกอบด้วย การคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) การพัฒนาตนเอง การคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ จริยธรรมในการทำงาน การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยทักษะเหล่านี้เป็นสมรรถนะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ballymun Job Centre (2020) ซึ่งเป็นกลุ่มองค์กรเพื่อการศึกษาในสหภาพยุโรปได้ร่วมกันสร้างเครื่องมือในการพัฒนาจรณทักษะภายใต้ชื่อ UNDERSTANDING MY JOURNEY มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับ Soft Skills ในคนรุ่นใหม่ มีคุณลักษณะที่

สำคัญดังนี้ 1) ทัศนคติเชิงบวก การสื่อสาร การปรับตัวในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัว 4) การบริหารจัดการเวลา 5) จริยธรรมในการทำงาน 6) การคิดแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์ 7) การทำงานเป็นทีม 8) ภาวะผู้นำ คือ ทักษะที่มีความต้องการอย่างมาก เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการติดต่อกับผู้คนในลักษณะที่จริงจัง กระตือรือร้น และสร้างความเคารพ

Tsirakas et al. (2020) ได้อธิบาย ถึงคุณลักษณะที่สำคัญของ Soft Skills ไว้ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) ความยืดหยุ่น 3) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ทัศนคติเชิงบวก 5) ความรับผิดชอบ 6) การทำงานเป็นทีม 7) จรรยาบรรณในการทำงาน

Purwanto (2020) อธิบายว่า Soft Skills มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาและองค์กร ทักษะเหล่านี้แบ่งออกเป็นทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills) และทักษะการจัดการตนเอง (Intrapersonal Skills) ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารเวลา ความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำจริยธรรมในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์

Van Nuys (2019) อธิบายว่า Soft Skills นั้นเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และความคิดลักษณะส่วนบุคคล ที่โดยทั่วไปแล้วชี้วัดได้ยาก แต่กลับเป็นทักษะที่สามารถช่วยให้บุคคลนั้นสามารถประสบความสำเร็จในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้ โดยได้กล่าวถึง 5 จรณทักษะที่เป็นที่ต้องการที่สุดสำหรับปี 2020 คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการปรับตัว และทักษะความฉลาดทางอารมณ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ได้องค์ประกอบจรรยาวัฏศาสตร์ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังภาพที่ 1 (Figure 1)



Figure 1 Conceptual Framework

Source: Researcher (2026)

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจรรยาวัฏศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาจรรยาวัฏศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยวิธีการสำรวจเพื่อศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมาจากประชากร จำนวน

18,571 คน ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเกณฑ์ (Petchroj et al., 2019) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำแนกตามสถานศึกษาด้วยการเทียบสัดส่วน 1 : 10 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 377 คน เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล จึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 401 คน การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง (Krejcie & Morgan, 1970) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบจรรยาวัฏศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามนิยามที่กำหนดและวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC) ที่มีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 5 คน และหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับผลอยู่ที่ระดับ 0.99

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรม Mplus

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้อง จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อตรวจสอบความ

สอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาจรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ระดับมาก ($M = 3.75$, $SD = .78$) เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Thinking and Innovation) ด้านจริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics) ด้านการสื่อสาร (Communication) ด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Analytical Thinking and Problem-Solving) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ดังตารางที่ 1 (Table 1)

Table 1 Mean and Standard Deviation analyzed Soft Skills for School Administrators under the Office of the Basic Education Commission in Bangkok Metropolitan Region

Item	Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	Interpret	Rank
1	Communication	3.76	.83	High	4
2	Teamwork	3.66	.73	High	6
3	Leadership	3.82	.74	High	1
4	Analytical Thinking and Problem-solving	3.75	.77	High	5
5	Work Ethics	3.79	.76	High	3
6	Flexibility and Adaptability	3.66	.82	High	7
7	Creative Thinking and Innovation	3.81	.79	High	2
Total		3.75	.78	High	

Source: Researcher

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อตรวจสอบโมเดลการวัดที่ได้ สำหรับ

ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตีความตามเกณฑ์ของ Angsuchoti et al. (2008) ดังในตารางที่ 2 (Table 2)

Table 2 Model Fit Information of Confirmatory Factor Analysis: CFA

Fit Index	Acceptable Criteria	Obtained Value	Interpretation
χ^2	>.05	$\chi^2 = 171.763$ df = 147 p-value = 0.0795	Good Fit
$\chi^2_{/df}$	<2.00	171.763 / 147 = 1.168	Good Fit
CFI	≥0.95	0.998	Good Fit
TLI	≥0.95	0.997	Good Fit
RMSEA	<0.05	0.022	Good Fit
SRMR	<0.08	0.013	Excellent Fit

Source: Researcher

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน 22 ตัวแปร คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรในโมเดล อันดับหนึ่ง (Standardized Factor Loadings of the First-Order CFA Model: STDYX Standardization)

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) (L) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

ความฉลาดทางอารมณ์ (LD) ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจและการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นในแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถจัดการความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ดี สามารถใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข คำนวณน้ำหนัก 0.933

ความเชื่อมั่น (LC) คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความมั่นใจ เข้าถึงได้ง่าย มีความโดดเด่น มีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด คำนวณน้ำหนัก 0.932

กล้าตัดสินใจ (LB) ความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ คำนวณน้ำหนัก 0.923

มีวิสัยทัศน์ (LA) การมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่เป็นภาพหรือมุมมองเดียวกัน มีการกำหนดทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ คำนวณน้ำหนัก 0.912

การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Analytical Thinking and Problem-Solving) (A) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

การจำแนก (AA) ความสามารถในการแยกย่อยข้อมูลออกเป็นหมวดหมู่เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหา และช่วยให้สามารถเข้าใจในการจัดการปัญหาอย่างมีระบบ คำนวณ 0.940

การเชื่อมโยง (AB) ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อการวางแผนและดำเนินการตามวิธีการที่เหมาะสม คำนวณ 0.930

การบูรณาการความคิด (AC) ความสามารถในการนำความรู้ หลักการและทฤษฎีมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้การวินิจฉัยวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องและหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คำนวณ 0.918

ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) (T)
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

แรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน (TD) ปัจจัยภายในและภายนอกที่กระตุ้นให้สมาชิกในทีมต้องการมีส่วนร่วม ทำงานร่วมกับผู้อื่น และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของทีม คำนวณ 0.949

การสร้างความสัมพันธ์ (TC) กระบวนการเชื่อมโยงวัฒนธรรมการสื่อสารกับความร่วมมือที่ดีเพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันผ่านการส่งเสริมความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานในเชิงบวก คำนวณ 0.946

การมีส่วนร่วมของทีม (TB) การที่สมาชิกทุกคนในทีมร่วมกันวางแผนดำเนินงาน รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและเป้าหมายเดียวกัน คำนวณ 0.946

กำหนดเป้าหมายชัดเจน (TA) สิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรในองค์กรร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดทิศทางของการทำงานที่แน่ชัด เพื่อผลักดันให้ปฏิบัติการหน้าที่การทำงานให้สำเร็จ คำนวณ 0.939

ด้านจริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics)

(E) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

ทัศนคติเชิงบวก (ED) ความสามารถในการมองโลกในแง่ดี เชื่อมมั่นในศักยภาพของตนเอง พร้อมเผชิญกับความท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร คำนวณ 0.958

ความเป็นมืออาชีพ (EC) ความสามารถในการนำองค์ความรู้ ทักษะ จรรยาบรรณ และทัศนคติที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด คำนวณ 0.953

ความซื่อสัตย์ (EA) ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดมั่นในความจริง ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน รักษาความซื่อสัตย์อย่างเคร่งครัดต่อเพื่อนร่วมงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพแก่บุคลากร คำนวณ 0.940

ความยุติธรรม (EB) การตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง ไม่ลำเอียงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค มีความเมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม คำนวณ 0.938

ด้านการสื่อสาร (Communication) (C)
ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

การนำเสนอและโน้มน้าวใจ (CC) ความสามารถในการถ่ายทอดสารทั้งการพูด การอ่าน การเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถชักจูงความคิด พฤติกรรมของผู้ร่วมงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร คำนวณ 0.963

การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา (CB) การแสดงออกด้วยภาษากาย ด้วยภาษาท่าทางผ่านทางน้ำเสียง สีหน้า ท่าทางต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนช่วยเป็นการช่วยยืนยันคำพูดของผู้ส่งสาร ส่งผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร คำนวณ 0.908

ความเข้าใจผู้รับสาร (CA) ความสามารถในการรับและเข้าใจข้อมูลข่าวสาร และผู้ส่งสารเลือกที่จะส่งสารให้ถูกต้องเหมาะสมกับผู้รับสารโดยมีความชัดเจน เรียบง่ายในการใช้ภาษาชัดเจนตรงประเด็นกะทัดรัด ไม่คลุมเครือ คำนวณ 0.898

ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) (F) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร

การยอมรับนวัตกรรม (FA) กระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรนำแนวคิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่มาใช้และบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน จนกระทั่งเกิดการยอมรับในที่สุด คำนวณค่า 0.929

การยอมรับวัฒนธรรมใหม่ (FB) กระบวนการที่บุคคลในสถานศึกษาร่วมกันเปิดรับและนำเอาค่านิยมความเชื่อ และวิธีการปฏิบัติแบบใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุด คำนวณค่า 0.810

การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative Thinking and Innovation) (CT) ประกอบด้วย 2 ตัวแปร

ความคิดริเริ่ม (CTA) ความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดหรือผลงานที่แปลกใหม่และแตกต่างไปจากเดิม โดยอาศัยการคิดที่กว้างขวางและหลายแง่มุม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม คำนวณค่า 0.988

ความคิดสร้างสรรค์จากการเชื่อมโยง (CTB) ความสามารถในการคิดหาคำตอบหรือแนวคิดที่หลากหลายและต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ โดยอาศัยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลหรือความคิดรวบยอดที่เก็บไว้ในสมองเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่

การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คำนวณค่า 0.930

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First-Order Confirmatory Factor Analysis: First-Order CFA) ด้วยโปรแกรม Mplus พบว่า คำนวณค่าองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปร (Standardized Factor Loadings: STDYX Standardization) ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านมีค่า Estimate มากกว่า 0.70 ทุกองค์ประกอบผลคือมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บมาในเชิงประจักษ์

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second-Order Confirmatory Factor Analysis: Second-Order CFA) ด้วยโปรแกรม Mplus พบว่า เมื่อเรียงลำดับค่าคำนวณองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loadings: STDYX Standardization) จากมากไปน้อย ด้านภาวะผู้นำมีค่าคำนวณองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด มีค่าเท่ากับ 1.004 รองลงมา ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีค่าเท่ากับ 0.983 ด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเท่ากับ 0.976 ด้านจริยธรรมในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.969 ด้านการสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.962 ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีค่าเท่ากับ 0.960 และด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.333 ดังตารางที่ 3 (Table 3)

Table 3 Standardized Factor Loadings of the Second-Order CFA Model

Second-Order Factor	Observed Variable sentence	STDYX
Soft Skills	L Leadership	1.004
	A Analytical thinking and problem-solving	0.983
	T Teamwork	0.976
	E Work ethics	0.969
	C Communication	0.962
	F Flexibility and adaptability	0.960
	CT Creative thinking and Innovation	0.333

Source: Researcher

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาจรรยาวัตรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลพบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านจริยธรรมในการทำงาน ด้านการสื่อสาร ด้านการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาวัตรในฐานะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารองค์กรภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับแนวคิดของ Saisri (2024) ที่อธิบายว่า Soft Skills เป็นทักษะพื้นฐานที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา การสร้างความร่วมมือ และการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งสอดคล้องกับ Apapavit (2024) เสนอว่า Soft Skills เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร มีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทำงานเป็นทีม และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนางาน และการเติบโตในวิชาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Jack PK (2024) ที่อธิบายว่า Soft Skills เป็นทักษะการทำงานที่ทุกคนควรมี ประกอบด้วย การสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ การแก้ปัญหา การปรับตัว การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพิจารณาในมิติของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยที่พบว่าด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Riggio และ Tan (2013) และ Crosbie (2005) และ Robles (2012) ที่เห็นตรงกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ทักษะความสามารถ

ในการเป็นผู้นำซึ่งล้วนเป็นจรรยาวัตรที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น กำหนดวิสัยทัศน์ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยสอดคล้องกับ Robles (2012) ที่เสนอว่า คุณลักษณะที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การสื่อสาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ ความยืดหยุ่น และมีทัศนคติเชิงบวก ตลอดจนสอดคล้องกับ Remedios (2012) และ Lippman et al. (2015) ที่อธิบายว่า Soft Skills เป็นคุณลักษณะที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานผ่านการสื่อสาร การวางแผน การสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Liu (2019) ที่ระบุว่าทักษะสำคัญของบุคลากรในโลกการทำงานยุคใหม่ ได้แก่ การคิดแบบเติบโต การพัฒนาตนเอง การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ภาวะผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ballymun Job Centre (2020), Tsirkas et al. (2020) และ Purwanto (2020) ซึ่งอธิบายตรงกันว่า จรรยาวัตร (Soft Skills) เป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยครอบคลุมทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่นและการปรับตัวจริยธรรมในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Van Nuys (2019) ที่เสนอว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารเชิงโน้มน้าว การทำงานเป็นทีม การปรับตัว และความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการขององค์กรในระดับสากล โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีจรรยาวัตรที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทั้งนี้ ผลการวิจัย ยังสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ Thepwatee และ Tonwimonrat (2024) ที่พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก และ Phuephae et al. (2022) ที่พบว่า ทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งสนับสนุนว่าการพัฒนาจริยธรรมทักษะของผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหาร สถานศึกษา

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดที่ได้จากทฤษฎีกับโมเดลการวัดที่ได้ปรากฏว่าค่าไคสแควร์ (Chi-Square; χ^2) ของโมเดลเท่ากับ 171.763 ที่องศาอิสระ (Degrees of Freedom) เท่ากับ 147 (โดยมีค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ไม่เกิน 2) สามารถแปลผลได้ว่า โมเดลที่ศึกษามีความเหมาะสมในระดับที่ดีมาก (Good Fit) และมีค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.0795 ถ้า p -value > 0.05 หมายความว่า โมเดลตรวจสอบมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (CFI) เท่ากับ 0.998 และค่า Tucker–Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.997 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีมาก เนื่องจากตามเกณฑ์ปกติหากค่า CFI และ TLI มีค่ามากกว่า 0.90 จะถือว่า โมเดลมีความเหมาะสมในระดับดี และหากค่ามากกว่า 0.95 จะถือว่า เหมาะสมในระดับดีมาก และค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ ผลการวิเคราะห์ค่า Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA) เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินความเหมาะสมของโมเดลในเชิงสัมพัทธ์ โดยค่าที่น้อยบ่งบอกถึงความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลวิเคราะห์ที่พบว่า RMSEA เท่ากับ 0.022 สามารถแปลผลได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมในระดับดีเยี่ยม เนื่องจากค่าที่ได้ต่ำกว่า 0.05 และแสดงให้เห็นว่า โมเดลสามารถอธิบายข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและความแม่นยำสูง โดยค่าดังกล่าวอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานทางสถิติที่ยอมรับในงานวิจัย แสดงถึง

ความเหมาะสมที่ดีเยี่ยม (Good Fit) ผลการวิเคราะห์ค่า Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) เท่ากับ 0.013 เนื่องจากค่า SRMR ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 0.08 ซึ่งบ่งชี้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องระหว่างค่าที่คาดการณ์และค่าที่สังเกตได้จากข้อมูลจริงในระดับสูงและสามารถนำไปใช้อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรในงานวิจัยได้อย่างเหมาะสม แสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความเหมาะสมในระดับดีเยี่ยม (Excellent Fit)

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจริยธรรมทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน 22 ตัวแปร จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เรียงจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ประกอบด้วย 4 ตัวแปร โดยข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมาคือ ความเชื่อมั่นกล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสถานศึกษาในยุค BANI World ที่มีความผันผวนและซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องสามารถบริหารอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ และตัดสินใจบนฐานข้อมูลอย่างรอบด้าน ควบคู่กับการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่น และกล้าตัดสินใจ อันนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัย Nummondee et al. (2025) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างแรงบันดาลใจ 5) การให้ความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมาย 6) การบริหาร อย่างมีระบบ และ 7) ประสิทธิภาพองค์กรซึ่งมีความเหมาะสม และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร โดยข้อที่มี ได้แก่ การจำแนก รองลงมาคือการเชื่อมโยง และการบูรณาการความคิด ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแยกแยะสาเหตุและผลกระทบของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายมาสร้างสรรค์ควบคู่กับการเชื่อมโยงและบูรณาการความคิดให้ทีมงานเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Leelaekniti et al. (2023) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง มีการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร โดยข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน รองลงมาคือ การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของทีม และกำหนดเป้าหมายชัดเจน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งสร้างความสามัคคีภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ในปัจจุบันสถานศึกษาได้ให้ความสนใจ และความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น เช่น แรงจูงใจจากภายใน เช่น ความท้าทาย ความพึงพอใจ และแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลและผลตอบแทน ผ่านการยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jaihar และ Karnjanapun (2024) พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรม

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.864$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

องค์ประกอบที่ 4 ด้านจริยธรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร โดยข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ทศนคติเชิงบวก รองลงมาคือ ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา จนเป็นที่ยอมรับและเกิดความเชื่อถือศรัทธา ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีทศนคติเชิงบวกในการสร้างบรรยากาศที่ดี ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความยุติธรรม โดยปฏิบัติหน้าที่โปร่งใสและเป็นแบบอย่างตามจรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kongteoi (2017) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความไว้วางใจ 2) ด้านความยุติธรรม 3) ด้านความเคารพ 4) ด้านความรับผิดชอบ และ 5) ด้านความซื่อสัตย์ ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวแปร โดยข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การนำเสนอและโน้มน้าวใจ รองลงมาคือ การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา และความเข้าใจผู้รับสาร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการสื่อสารในยุคปัจจุบันที่โลกหมุนไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และเทคโนโลยีอยู่เสมอในทุกด้าน ในโลกยุค AI หรือยุคปัญญาประดิษฐ์ เช่น การใช้การสื่อสารแบบออนไลน์ ในการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดแบ่งปันความรู้และความคิดให้กับผู้อื่น การแสดงสีหน้า ท่าทาง โดยผสมผสานความรู้สึกระบือรือร้น หากไม่สามารถถ่ายทอดสารที่ชัดเจนและโน้มน้าวผู้ตามได้ สารนั้นจะไม่เกิดประโยชน์อันใด ควรเน้นความเข้าใจผู้รับสาร

ควบคู่ไปกับการนำเสนอและโน้มน้าวใจที่สร้างแรงบันดาลใจ เปิดรับฟัง และสนใจให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร มุ่งสู่เป้าหมาย สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sukkaew (2024) พบว่า 1) จรณทักษะของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างจรณทักษะของผู้บริหารโรงเรียน มีสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) จรณทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อการบริหารงานสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

องค์ประกอบที่ 6 ด้านความยืดหยุ่น และการปรับตัว ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดย ข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การยอมรับนวัตกรรม และการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโลกยุคดิจิทัล มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวอย่างมากพร้อมรับกับสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจยอมรับนวัตกรรม โดยสนับสนุนทรัพยากรและเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงานให้ทันสมัย ควบคู่ไปกับการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ด้วยการเปิดรับค่านิยมที่แตกต่างเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้ก้าวทันยุคสมัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ De Los Reyes และ Paglinawan (2024) พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีทักษะในการปรับตัวในการทำงานที่ดี โดยเฉพาะในด้านการแก้ปัญหา ความยืดหยุ่น และการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการสนับสนุนการตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ ส่งผลให้มีความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำ 3) ความคล่องแคล่วทางดิจิทัล และ 4) ทักษะการแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักต่ำที่สุด ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก

สูงที่สุดได้แก่ความคิดริเริ่ม และ ความคิดสร้างสรรค์จากการเชื่อมโยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางใหม่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งยังมีข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Namkhaw (2019) พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้การร่วมมือกันแก้ปัญหา การตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน การจินตนาการสร้างภาพอนาคตที่ควรเป็นการรวบรวมวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และการใช้คำถาม 2) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

สรุปผล

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อตรวจสอบข้อตกลงสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สามารถสรุปได้ดังนี้

ผลที่ได้มีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีมาก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรในโมเดล องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านมีค่า Estimate มากกว่า 0.7 ผลคือมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บมาในเชิงประจักษ์ ในแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปผลวิจัยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมในการทำงาน 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ

7) ด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดของจรรยาบรรณ คือ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร โดยข้อที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ รองลงมา คือ ความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เป็นเพราะในยุคสมัย BANI World ที่มีพลวัตสูงเป็นการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องเผชิญกับการบริหารบนความผันผวนและซับซ้อน หรืออาจมีการบริหารบนความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ จึงทำให้ต้องปรับตัวให้รู้วิธีบริหารจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่น ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางเป้าหมายชัดเจนควบคู่กับความกล้าตัดสินใจ และมีความฉลาดทางอารมณ์ จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองและสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน อีกทั้งพันธกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหาร

ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ (Office of the Basic Education Commission, 2024) ในพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีเป้าประสงค์ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตอบสนองการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมสร้างทักษะการบริหารทั้งสมรรถนะทักษะและจรรยาบรรณให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ได้ไม่ด้อยกว่าประกอบเชิงยืนยันจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม ดังภาพที่ 2 (Figure 2)

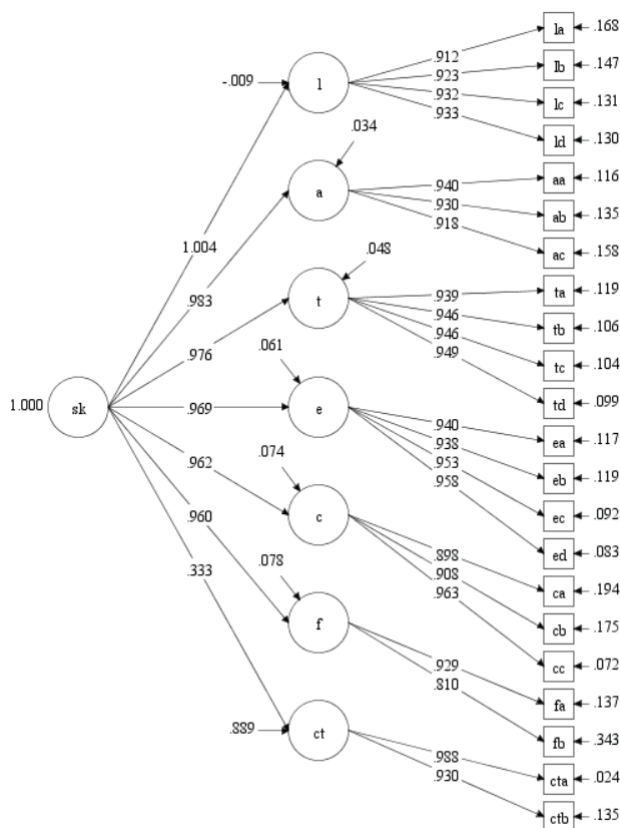


Figure 2 Confirmatory Factor Analysis Model of Soft Skills for School Administrators

Source: Researcher

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ทั้งนี้ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุค BANI ที่บริบททางการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวน ด้านภาวะผู้นำ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือสามารถจัดการกับความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรจัดให้มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้พูดคุยปรึกษาหารือ ใช้การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

2) จากผลการวิจัยพบว่า จรรยาบรรณด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุด ดังนั้น ควรเร่งพัฒนาทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบและแสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่ เปิดโอกาสให้มีการทดลอง

วิธีการทำงานหรือเทคโนโลยีที่ไม่เคยใช้มาก่อน ไม่ยึดติดกับขั้นตอนหรือกฎระเบียบเดิม และค้นหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า ควรเสนอให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการจัดโครงการประกวดนวัตกรรมของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารการศึกษาในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารความฉลาดทางอารมณ์เพื่อลดความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2) ควรมีการศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI)

3) ควรมีการศึกษาวิจัย แนวทางการส่งเสริมให้ครูภายใต้บริบท การบริหารชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์

References

- Angsuchoti, S., Wijitwanna, S., & Pinyopanuwat, R. (2008). *Analytical statistics for social and behavioral science research*. Mission Media. [in Thai]
- Apapavit, M. (2024). *Soft skills for career success*. Meow Min. [in Thai]
- Ballymun Job Centre. (2020). *Understanding my journey. Supporting soft skills development for young people*. <https://bmunjjob.ie/understanding-my-journey/>
- Chotikeerativatch, C., & Ariratana, W. (2017). Needs assessment for soft skills development in teachers' learning management in schools under the Secondary Educational Service Area Office 25. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 44-52. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/gskkuhs/article/view/100476>

- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45-51. <https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- De Los Reyes, M. A., & Paglinawan, J. L. (2024). Work adaptability and leadership competence on the digital fluency of school administrators. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(14), 417-431. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.814MG0035>
- Jack, P. K. (2024). *Soft skills: Essential work skills everyone should know*. Chulalongkorn University Book Center. [in Thai]
- Jaihar, J., & Karnjanapun, R. (2024). The relationship between administrative behavior of school administrators and job motivation of teachers under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. *Journal of Education Research Faculty of Education, Srinakharinwirot University*, 19(1), 101-111. <https://so13.tci-thaijo.org/index.php/JERf/article/view/1341/890>
- Kongtoei, K. (2017). *Ethical leadership indicators development for school principals under Bangkok metropolitan administration* [Doctoral dissertation]. Burapha University. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/6835>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Leelaekniti, T., Asawapoom, S., & Thongpanchang, P. (2023). Situational leadership behavior of school administrators in the digital era under the Secondary Educational Service Area Office Sisaket Yasothorn. *MCU Ubonratchathani Journal of Buddhist Studies*, 5(1), 65-80.
- Lippman, L., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. A. (2015). Key “soft” skills that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields. *Child Trends*. <https://www.childtrends.org/publications/key-soft-skills-that-foster-youth-workforce-success-toward-a-consensus-across-fields>
- Liu, J. (2019). *The 10 most in-demand soft skills to master if you want a a raise, promotion or new job in 2020*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2019/11/21/10-top-soft-skills-to-master-for-2020-if-you-want-a-raise-promotion-or-new-job.html>
- Namkhaw, J. (2019). *Formative leadership of administrators and academic affairs administration in schools under Secondary Educational Service Area Office 6* [Master’s thesis]. Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/2723> [in Thai]
- Nummondee, N., Saengsawang, C., & Prachongchit, S. (2025). Quality leadership of school administrators under the Bangkok Secondary Educational Service Area Offices. *Journal of MCU Phetchaburi Review*, 8(2), 1-10. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JPR/article/view/286239>

- Office of the Basic Education Commission. (2024). *Annual action plan for fiscal year 2025 of the Office of the Basic Education Commission*. Office of the Basic Education.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2025). *The thirteenth national economic and social development plan (2023–2027)*. <https://www.nesdc.go.th/the-national-economic-and-social-development-plan/the-thirteenth-plan-2023-2027/> [in Thai]
- Palagrit Consultant. (n.d.). *What are soft skills and hard skills?* <https://www.palagrit.com/what-is-soft-skills/>
- Petchroj, L., Angsuchoti, S., & Chamniprasat, A. (2019). *Statistics for research and SPSS application techniques* (3rd ed.). Charoen Dee Munkong Printing.
- Phuephae, C., Nanthachai, S., & Sarnswang, S. (2022). The relationship between leadership soft skills and decision-making efficiency of school administrators under the Bangkok Primary Education Service Area Office. *Journal of MCU Ubon Review*, 7(2), 513-524. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/257984> [in Thai]
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic university lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 556-569. <https://ssrn.com/abstract=3986845>
- Remedios, R. (2012). The role of soft skills in employability. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(7), 1285-1292.
- Riggio, R. E., & Tan, S. J. (2013). *Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203760536>
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Saisri, P. (2024). *Developing soft skills in 21st century*. December. [in Thai]
- Sukkaew, P. (2024). The soft skill of school administrators affecting the administration of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission in Bangkok. *Rajapark Journal*, 18(61), 476-489. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/272994/184411> [in Thai]
- Thepwatee, N., & Tonwimonrat, S. (2025). Participative management of administrator and effectiveness team in school under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. *The Journal of Institute of Trainer Monk Development*, 8(3), 41-57. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/tmd/article/view/283065>
- Tsirkas, K., Chytiri, A. -P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. *Education Training*, 62(4), 357-377. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0060>

- Uamsathit, T. (2021). The development of soft skills through the actualization of the volunteer project according to the rules of contemplative education. *Journal of Liberal Art of Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi*, 3(1), 37-50. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/art/article/view/248962>
- Van Nuys, A. (2019, December 28). *New LinkedIn research: Upskill your employees with the skills companies need most in 2020*. LinkedIn Learning Blog. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020>



Name and Surname: Anada Chaicherdchuvong
Highest Education: Master of Business Administration
 (International Program), Kasetsart University
Affiliation: Faculty of Education, Rajapruk University
Field of Expertise: Business Administration, Organizational
 Management



Name and Surname: Laddawan Petchroj
Highest education: Ph.D. (Higher Education)
 Chulalongkorn University
Affiliation: Faculty of Education, Rajapruk University
Field of Expertise: Higher Management, Research Methodology,
 Measurement and Evaluation, Educational Statistic