

**จรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี**  
**Soft Skills of School Administrators in the Secondary Educational  
Service Area Office Saraburi**

ภุริวิษณุ สลิกานูจน<sup>1</sup> บุญยานุช เฉวียงหงส์<sup>2</sup> และภัสยกร เลาสวัสดิกุล<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Poohriwish Sasikarn<sup>1</sup> Bunyanuch Chawianghong<sup>2</sup> and Phatsayakorn Laosawadikul<sup>3</sup>

Thepsatri Rajabhat University

Corresponding Author E-mail : igotondschool@gmail.com

(Received: 7 January, 2026 ; Edit: 7 March, 2026 ; accepted: 26 February, 2026)

**บทคัดย่อ**

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาจรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบจรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2568 จำนวน 306 คนซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.980 ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) จรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1.1 ทักษะการจัดการองค์กร 1.2 ทักษะทางสังคม 1.3 ทักษะส่วนบุคคล 1.4 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ 1.5 ทักษะความร่วมมือ 2) ผลเปรียบเทียบจรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันส่วนด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** จรรยาวัช, ผู้บริหารสถานศึกษา, สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี



## Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the soft skills of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Saraburi; and 2) to compare the soft skills of these school administrators classified by gender, age, position, educational background, and work experience. The sample group consisted of 306 school administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office Saraburi during the 2025 academic year, obtained through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.980. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-way ANOVA.

The research findings were as follows: 1) The soft skills of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Saraburi were overall at a high level. When considering each aspect individually, ranked from the highest to the lowest mean, the results were: 1) Organizational Management Skills; 2) Social Skills; 3) Personal Skills; 4) Creative Thinking Skills; and 5) Collaborative Skills. 2) The comparison of soft skills among school administrators, classified by gender, age, position, and educational background, revealed no significant differences. However, a statistically significant difference was found regarding work experience at the 0.05 level.

**Keywords:** Soft Skills, School Administrators, Under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่มีพลวัตอย่างรวดเร็ว วิทยาการและเทคโนโลยีถูกพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจนนำมาซึ่งนวัตกรรมที่พลิกโฉมวิถีชีวิตและการทำงานของผู้คน แม้เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยอำนวยความสะดวกและเชื่อมโยงมนุษย์เข้าถึงข้อมูลมหาศาลได้โดยง่าย แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความซับซ้อนและแรงกดดันให้ผู้คนต้องเร่งปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเตรียมความพร้อมของกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนั้น มิได้จำกัดอยู่เพียงแค่ทักษะด้านเทคนิคหรือดิจิทัลเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัย "ทักษะทางสังคม" (Soft Skills) เป็นกลไกสำคัญในการจัดการกับประเด็นท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

ในอดีต การพัฒนาบุคลากรมักมุ่งเน้นที่ "Hard Skills" หรือทักษะวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลหรือความสามารถเชิงเทคนิค แต่ในบริบทปัจจุบัน การพึ่งพาเพียง Hard Skills ไม่เพียงพออีกต่อไป "Soft Skills" หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์และสังคมได้ก้าวขึ้นมาเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพ (วรภา ไทยประเสริฐ, 2564) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทการศึกษาไทยที่มุ่งเน้นการท่องจำมากกว่าการคิดวิเคราะห์ ประกอบกับวัฒนธรรมความเกรงใจที่อาจปิดกั้นการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้ทักษะในการสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นกลายเป็นทักษะที่ขาดแคลนและเป็นที่ต้องการสูง เพื่อให้สามารถประสานงานและแบ่งปันความรู้ได้อย่างราบรื่น (จินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2557; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)



ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ยิ่งทวีความจำเป็นมากขึ้นในระดับ "ผู้บริหารสถานศึกษา" ซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ต้องรับผิดชอบภาระงานที่มีความซับซ้อนทั้งด้านวิชาการและบุคลากร ผู้บริหารในยุคใหม่จึงไม่สามารถทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สั่งการได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนนวัตกรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ทักษะทางสังคมของผู้บริหาร หรือที่เรียกว่า "จรรยาวัตร" จึงเป็นปัจจัยวิกฤตที่จะช่วยสนับสนุนบรรยากาศการทำงานเป็นทีม สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และปรับเปลี่ยนทัศนคติของครูให้เป็นไปในทิศทางบวก ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา (Ariratana, W. et al., 2015; วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนาผล, 2562)

แนวคิดเรื่องจรรยาวัตรที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นั้น สอดคล้องกับรายงานแนวโน้มการเรียนรู้ในที่ทำงาน (2020 Workplace Learning Trends Report) ที่ระบุถึงทักษะสำคัญ 10 ประการ อาทิ ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ และการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี (2567) ที่ได้เล็งเห็นความสำคัญและบูรณาการการพัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ของผู้บริหารผ่าน 3 มิติหลัก ได้แก่ การสร้างอัตลักษณ์ผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Model) การส่งเสริมจิตบริการ (Service Mind) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ยืดหยุ่น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

จากบริบทและสถานการณ์ข้างต้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า "จรรยาวัตร" ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล การศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถนะที่สมดุล ครบถ้วน และสามารถนำพาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพ พร้อมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของประเทศสืบไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาจรรยาวัตรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบจรรยาวัตรของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำนวน 1,295 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 64 คนและครูจำนวน 1,231 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ปีการศึกษา 2567)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอน (finite population) สูตรที่ใช้ในการหาขนาดของตัวอย่าง จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 (Yamane Taro, 1973, p.1089) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คน โดยผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง 15 : 85 ได้จำนวน 46 คน และครูร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 260 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาความเหมาะสมเป็นตัวแทนที่ดีในแต่ละตำแหน่ง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง 15 : 85 โดยเป็นผู้บริหารร้อยละ 15 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 46 คน และครูร้อยละ 85 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้จำนวน 260 คน



ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา แล้วคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดของสถานศึกษาโดยใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์ สามารถจำแนกได้ ดังตาราง 1

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการจับฉลากให้ได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ดังรายละเอียดในตาราง 1

**ตารางที่ 1** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี

| โรงเรียน              | จำนวนประชากร (N)   |                          |              | กลุ่มตัวอย่าง (n)  |                          |            |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|--------------|--------------------|--------------------------|------------|
|                       | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูและบุคลากรทางการศึกษา | รวม          | ผู้บริหารสถานศึกษา | ครูและบุคลากรทางการศึกษา | รวม        |
| โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | 34                 | 816                      | 850          | 25                 | 172                      | 197        |
| โรงเรียนขนาดใหญ่      | 11                 | 181                      | 192          | 9                  | 39                       | 48         |
| โรงเรียนขนาดกลาง      | 19                 | 234                      | 253          | 12                 | 49                       | 61         |
| <b>รวม</b>            | <b>64</b>          | <b>1,231</b>             | <b>1,295</b> | <b>46</b>          | <b>260</b>               | <b>306</b> |

ที่มา: (ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลและเทคโนโลยีและการสื่อสาร สำนักงานพื้นที่เขตการศึกษามัธยมศึกษา.สระบุรีปีการศึกษา 2567, หน้า6)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์ เพื่อนำมาประกอบในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาระทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาระทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 50 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ทักษะทางสังคม 2. ทักษะส่วนบุคคล 3. ทักษะการจัดการองค์กร 4. ทักษะความร่วมมือ 5. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเกณฑ์ให้น้ำหนักคะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือวัดของลิเคิร์ต (Likert)

#### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาระทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางสังคม 2) ทักษะส่วนบุคคล 3) ทักษะการจัดการองค์กร 4) ทักษะความร่วมมือ 5) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์

2. วิเคราะห์จรรยาวัฏของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
3. สร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดในรอบแนวคิดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้าง เพื่อพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด
2. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ผู้ค้นคว้าได้นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้น และมีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รอบรู้เฉพาะ เรื่อง (subject matter specialists) จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ครอบคลุม ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00
3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้กับ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability)
4. หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี
2. เมื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีอนุญาตให้เก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้การตอบแบบสอบถาม
3. จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล พร้อมแบบสอบถามที่ใส่รหัสกำกับแล้วไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 46 คนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 260 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำ google form
4. ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจนับและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์ ความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และการหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ลักษณะทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง โดยแปลความหมายการให้คะแนนจากค่าเฉลี่ย (mean) ตามเกณฑ์ ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละรายการในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละรายการในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละรายการในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละรายการในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละรายการในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความแตกต่างจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีจำแนกตาม เพศ ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และเมื่อจำแนกตามอายุ และประสบการณ์ทำงานใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี (LSD) ของฟิชเชอร์ (Fisher)

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีประกอบไปด้วยจรรยาบรรณ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านทักษะทางสังคม 2) ด้านทักษะส่วนบุคคล 3) ด้านทักษะการจัดการองค์กร 4) ด้านทักษะความร่วมมือ และ 5) ด้านทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ดังตารางที่ 1

**ตาราง 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี

| จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับของจรรยาบรรณ |             |            |
|--------------------------------|-------------------|-------------|------------|
|                                | $\bar{x}$         | SD          | ความหมาย   |
| 1. ทักษะทางสังคม               | 4.07              | 0.32        | มาก        |
| 2. ทักษะส่วนบุคคล              | 4.06              | 0.33        | มาก        |
| 3. ทักษะการจัดการองค์กร        | 4.09              | 0.31        | มาก        |
| 4. ทักษะความร่วมมือ            | 4.04              | 0.31        | มาก        |
| 5. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์   | 4.05              | 0.31        | มาก        |
| <b>ภาพรวม</b>                  | <b>4.06</b>       | <b>0.20</b> | <b>มาก</b> |

จากตาราง 2 จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ ,  $SD = 0.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปลำดับแรกดังนี้ 1) ทักษะการจัดการองค์กร ( $\bar{x} = 4.09$ ,  $SD = 0.32$ ) 2) ทักษะทางสังคม ( $\bar{x} = 4.07$ ,  $SD = 0.33$ ) 3) ทักษะส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.06$ ,  $SD = 0.31$ ), 4) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.05$ ,  $SD = 0.31$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะความร่วมมือ ( $\bar{x} = 4.04$ ,  $SD = 0.28$ )



2. เปรียบเทียบความแตกต่างของจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระเบบุรี จำแนกตามตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษา อายุและประสบการณ์การทำงาน มีดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระเบบุรี จำแนกตามเพศ

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสระเบบุรีจำแนกตามเพศ

| จรรยาทักษะของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | เพศ         |      |              |      | t      | P     |
|-------------------------------------|-------------|------|--------------|------|--------|-------|
|                                     | ชาย (145คน) |      | หญิง (161คน) |      |        |       |
|                                     | $\bar{x}$   | SD   | $\bar{x}$    | SD   |        |       |
| 1. ทักษะทางสังคม                    | 4.05        | 0.32 | 4.08         | 0.34 | -0.773 | 0.249 |
| 2. ทักษะส่วนบุคคล                   | 4.06        | 0.33 | 4.07         | 2.88 | -0.161 | 0.080 |
| 3. ทักษะการจัดการองค์กร             | 4.09        | 0.32 | 4.08         | 0.33 | 0.286  | 0.661 |
| 4. ทักษะความร่วมมือ                 | 4.01        | 0.26 | 4.07         | 0.30 | -1.727 | 0.245 |
| 5. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์        | 4.03        | 0.32 | 4.07         | 0.31 | -1.252 | 0.389 |
| ภาพรวม                              | 4.05        | 0.19 | 4.07         | 0.21 | -1.073 | 0.614 |

จากตาราง 3 จรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระเบบุรี จำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุกรายด้าน

2.2 การเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสระเบบุรีจำแนกตามตำแหน่ง

ตารางที่ 4 จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี  
จำแนกตามตำแหน่ง

| จรรยาวัชกะของผู้นบริหารสถานศึกษา | ตำแหน่ง             |      |                |      | T      | P     |
|----------------------------------|---------------------|------|----------------|------|--------|-------|
|                                  | ผู้บริหาร<br>(46คน) |      | ครู<br>(260คน) |      |        |       |
|                                  | $\bar{x}$           | SD   | $\bar{x}$      | SD   |        |       |
| 1. วัชกะทางสังคัม                | 4.08                | 0.35 | 4.06           | 0.33 | 0.294  | 0.362 |
| 2. วัชกะส่วนบุคคัล               | 4.06                | 0.34 | 4.06           | 0.30 | -0.032 | 0.438 |
| 3. วัชกะการจัตการองคักร          | 4.06                | 0.31 | 4.09           | 0.33 | -0.733 | 0.719 |
| 4. วัชกะควมร่วมมือ               | 4.05                | 0.31 | 4.04           | 0.28 | 0.239  | 0.757 |
| 5. วัชกะการคิตเชิงสร้างสรรรค์    | 4.06                | 0.28 | 4.05           | 0.32 | 0.285  | 0.849 |
| ภาพรวม                           | 4.06                | 0.20 | 4.06           | 0.20 | 0.06   | 0.623 |

จากตาราง 4 จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี  
จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุก  
ด้าน

2.3 การเปรียบเทียบจรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
สระบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตารางที่ 5 จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรีจำแนกตาม  
วุฒิการศึกษา

| จรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษา | วุฒิการศึกษา          |      |                                  |      | t      | P     |
|-------------------------------|-----------------------|------|----------------------------------|------|--------|-------|
|                               | ปริญญาตรี<br>(121 คน) |      | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี<br>(161 คน) |      |        |       |
|                               | $\bar{x}$             | SD   | $\bar{x}$                        | SD   |        |       |
| 1. วัชทางสังคม                | 4.07                  | 0.34 | 4.06                             | 0.32 | 0.188  | 0.290 |
| 2. วัชส่วนบุคคล               | 4.07                  | 0.32 | 4.06                             | 0.30 | 0.117  | 0.376 |
| 3. วัชการจัดการองค์กร         | 4.06                  | 0.33 | 4.11                             | 0.32 | -1.137 | 0.641 |
| 4. วัชความร่วมมือ             | 4.05                  | 0.27 | 4.03                             | 0.29 | 0.564  | 0.557 |
| 5. วัชการคิดเชิงสร้างสรรค์    | 4.09                  | 0.30 | 4.02                             | 0.32 | 1.864  | 0.093 |
| ภาพรวม                        | 4.0                   | 0.21 | 4.0                              | 0.20 | 0.459  | 0.821 |

จากตาราง 5 จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันในทุก รายด้าน

2.4 การเปรียบเทียบจรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรี จำแนกตามอายุ

**ตารางที่ 6** การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของจรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ

| จรณทักษะของผู้บริหาร        | แหล่งความแปรปรวน | SS     | Df  | MS   | F    | P    |
|-----------------------------|------------------|--------|-----|------|------|------|
| 1. ทักษะทางสังคม            | ระหว่างกลุ่ม     | .308   | 3   | .103 | .941 | .421 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 32.908 | 302 | .109 |      |      |
|                             | รวม              | 33.216 | 305 |      |      |      |
| 2. ทักษะส่วนบุคคล           | ระหว่างกลุ่ม     | .099   | 3   | .033 | .344 | .793 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 29.062 | 302 | .096 |      |      |
|                             | รวม              | 29.162 | 305 |      |      |      |
| 3. ทักษะการจัดการองค์กร     | ระหว่างกลุ่ม     | .130   | 3   | .043 | .408 | .747 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 31.993 | 302 | .106 |      |      |
|                             | รวม              | 32.122 | 305 |      |      |      |
| 4. ทักษะความร่วมมือ         | ระหว่างกลุ่ม     | .138   | 3   | .046 | .581 | .628 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 23.921 | 302 | .079 |      |      |
|                             | รวม              | 24.059 | 305 |      |      |      |
| 5.ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ | ระหว่างกลุ่ม     | .221   | 3   | .074 | .761 | .517 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 29.204 | 302 | .097 |      |      |
|                             | รวม              | 29.425 | 305 |      |      |      |
| ภาพรวม                      | ระหว่างกลุ่ม     | .071   | 3   | .024 | .580 | .628 |
|                             | ภายในกลุ่ม       | 12.381 | 302 | .041 |      |      |
|                             | รวม              | 12.453 | 305 |      |      |      |

จากตาราง 6 พบว่า จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรี จำแนกตาม อายุ พบว่า ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

2.5 การเปรียบเทียบจรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรี จำแนกตามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

| จรรยาบรรณ                    | แหล่งความแปรปรวน | SS     | Df  | MS   | F      | P     |
|------------------------------|------------------|--------|-----|------|--------|-------|
| 1. ทักษะทางสังคม             | ระหว่างกลุ่ม     | .955   | 3   | .318 | 2.979  | .032* |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 32.261 | 302 | .107 |        |       |
|                              | รวม              | 33.216 | 305 |      |        |       |
| 2. ทักษะส่วนบุคคล            | ระหว่างกลุ่ม     | 1.865  | 3   | .622 | 6.879  | .000* |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 27.296 | 302 | .090 |        |       |
|                              | รวม              | 29.162 | 305 |      |        |       |
| 3. ทักษะการจัดการองค์กร      | ระหว่างกลุ่ม     | 2.963  | 3   | .988 | 10.229 | .000* |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 29.159 | 302 | .097 |        |       |
|                              | รวม              | 32.122 | 305 |      |        |       |
| 4. ทักษะความร่วมมือ          | ระหว่างกลุ่ม     | .325   | 3   | .108 | 1.379  | .249  |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 23.734 | 302 | .079 |        |       |
|                              | รวม              | 24.059 | 305 |      |        |       |
| 5. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ | ระหว่างกลุ่ม     | 1.055  | 3   | .352 | 3.742  | .012* |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 28.370 | 302 | .094 |        |       |
|                              | รวม              | 29.425 | 305 |      |        |       |
| ภาพรวม                       | ระหว่างกลุ่ม     | 1.140  | 3   | .380 | 10.145 | .000* |
|                              | ภายในกลุ่ม       | 11.313 | 302 | .037 |        |       |
|                              | รวม              | 12.453 | 305 |      |        |       |

\* $p \leq .05$

จากตาราง 6 พบว่าจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านทักษะทางสังคม, ด้านทักษะส่วนบุคคล, ด้านทักษะการจัดการองค์กร และ ด้านทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านทักษะความร่วมมือ ไม่แตกต่าง

### สรุปผลการวิจัย

จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี มีดังนี้

1. ระดับจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารมีความโดดเด่นใน ทักษะการจัดการองค์กร เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ทักษะทางสังคม ทักษะส่วนบุคคล และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะความร่วมมือ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้าน พบจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา ดังนี้ จุดเด่น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางแก้ปัญหา 2) การสื่อสารที่สร้าง



ความเข้าใจชัดเจน 3) การจัดลำดับความสำคัญของงานและ 4) การจัดตั้งคณะทำงานที่เหมาะสม จุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) การโน้มน้าวใจผู้อื่นด้วยเหตุผล 2) การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสมาชิก 3) การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและ 4) การช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กร

2. ผลการเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสละบุรี ผลการเปรียบเทียบพบว่า ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความแตกต่าง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสละบุรีที่มี เพศ, ตำแหน่ง, อายุ และวุฒิการศึกษา ต่างกัน มีจรรยาบรรณทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีจรรยาบรรณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบความแตกต่างใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะทางสังคม, ด้านทักษะส่วนบุคคล, ด้านทักษะการจัดการองค์กร และด้านทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (ยกเว้นด้านทักษะความร่วมมือที่ไม่แตกต่างกัน)

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสละบุรี ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ระดับจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า จรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสละบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสละบุรี ในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณซึ่งประกอบด้วยทักษะทางสังคม ทักษะส่วนบุคคล ทักษะการจัดการองค์กร ทักษะความร่วมมือ และทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ที่ไม่ได้เน้นเพียงความรู้เชิงเทคนิค แต่เน้นกระบวนการปฏิสัมพันธ์และการบริหารคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสาวนีย์ สิทธิชัยจารุเมธี (2565) ที่พบว่า Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาริษา ประเสริฐทรง (2558) และ อภิชาติ ตัญเกียง (2564) ที่ต่างพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งยืนยันได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทต่าง ๆ ของประเทศไทยมีความพร้อมด้านทักษะเหล่านี้ในระดับสูง

2. ปัจจัยที่มีผลและไม่ผลต่อจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสละบุรี จากการเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน สามารถอภิปรายผลโดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของจรรยาบรรณได้แก่ เพศ, อายุ, ตำแหน่ง, วุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับจรรยาบรรณไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ว่า ในด้านเพศ เนื่องจากปัจจุบันสังคมเปิดกว้างและให้โอกาสทางเพศอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารทั้งชายและหญิงต่างได้รับการพัฒนาศักยภาพทางบริหารมาในระดับเดียวกัน ทำให้ความสามารถเชิงพฤติกรรมไม่ขึ้นอยู่กับเพศสภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แดนทัย จำปาบุรี (2567), Fita Setiati (2023) และ K. Kalaimani (2022) ที่พบว่าเพศไม่มีผลต่อความแตกต่างของ Soft Skills ในด้านอายุ อาจเป็นเพราะช่วงวัยจะต่างกัน แต่ระบบการพัฒนาศักยภาพของเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีและปรับตัวได้เร็ว ในขณะที่ผู้บริหารอาวุโสก็มีการพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง จึงทำให้ช่องว่างระหว่างวัยไม่มีผลต่อทักษะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แดนชัย จำปาบุรี (2567) และ พริยา สุวรรณวิทย์ (2567) ในด้านตำแหน่งและวุฒิการศึกษา จรรยาทักษะเป็นทักษะที่เกิดจากการฝึกฝนและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง มากกว่าการเรียนรู้เชิงทฤษฎีในห้องเรียน หรือตำแหน่งงาน อีกทั้งกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะที่ใกล้เคียงกัน ทำให้วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้นหรือตำแหน่งที่ต่างกันไม่ได้เป็นตัวชี้วัดความแตกต่างของทักษะด้านอารมณ์และสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิเดช สุกุลซัง (2568), รวีวรรณ เลี่ยมสุวรรณ (2566) และ กชพร วิชา (2567)

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างของจรรยาทักษะ ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันส่งผลให้จรรยาทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า "เวลาและประสบการณ์" เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดในการบ่มเพาะ Soft Skills ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมักผ่านการเผชิญปัญหาที่ซับซ้อน การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานร่วมกับคนที่หลากหลาย มามากกว่า ทำให้เกิดการตกผลึกทางความคิด มีความนิ่งในการควบคุมอารมณ์ และมีทักษะทางสังคมที่แยบยลกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ผลการค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชพร วิชา (2567), ปฐิธาน คมนารักษ์ (2567) และ ฤทธิเดช สุกุลซัง (2568) ที่พบความแตกต่างของทักษะตามประสบการณ์ รวมถึงสอดคล้องกับ ณชญาดา ชันติ ณรงค์ (2567) ที่พบว่าประสบการณ์ทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้การรับรู้ต่อทักษะ Soft Skills มีความแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง จรรยาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 ระดับนโยบายและหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำผลการวิจัยที่พบว่า "ด้านทักษะความร่วมมือ" มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดนโยบายและจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร โดยเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการควรกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง ในรูปแบบการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อยกระดับจรรยาทักษะให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 ระดับผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านทักษะทางสังคม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา "จิตวิทยาการสื่อสารและการโน้มน้าวใจ" โดยฝึกฝนการใช้เหตุผลประกอบการสื่อสารอย่างมีศิลปะ เพื่อลดช่องว่าง ความเข้าใจและสร้างพลังร่วมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา แทนการสั่งการตามสายงานเพียงอย่างเดียว 2) ด้านทักษะส่วนบุคคล การบริหารคน ควรปรับเปลี่ยนการวางแผนกลยุทธ์โดยยึด วิเคราะห์ศักยภาพรายบุคคลและ มอบหมายงานที่ทำภายใต้เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรฝึกฝน "ทักษะ การครองสติ" เพื่อควบคุมการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต มุ่งเน้นการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลและความรอบคอบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากร 3) ด้านทักษะการจัดการองค์กร ผู้บริหารควรยกระดับ "คุณภาพการให้บริการ" โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อนำข้อเสนอแนะมา ปรับปรุงการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตอบโจทย์ความคาดหวังของสังคม 4) ด้านทักษะความ

ร่วมมือ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการ "ช่วยเหลือเกื้อกูล" ส่งเสริมบรรยากาศการแบ่งปันความรู้และการให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงพลังของการทำงานร่วมกัน 5) ด้านทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ ควรนำวงจรคุณภาพ PDCA มาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมการบริหารอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การลงมือทำ จนถึงการถอดบทเรียน เพื่อสร้างนิสัยการคิดวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจำแนกตามบริบทอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น "ขนาดของสถานศึกษา" (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่) เนื่องจากบริบทความใกล้ชิดและการบริหารจัดการทรัพยากรที่แตกต่างกันอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการใช้จรรยาบรรณทักษะที่ต่างกัน

2.2 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อศึกษา "แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะ" ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี เจาะลึกถึงปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบหรือคู่มือการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทพื้นที่มากที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- กขพร วิชา. (2567). *ทักษะ Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2557). *การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้เรียน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ณชญาดา ชันติณรงค์. (2567). *ทักษะซอฟต์แวร์ (Soft Skills) ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรปราการ*. วารสารพุทธศาสตร์ มจร. อุบลราชธานี, 6(2), 1135–1146.
- แดนทัย จำปาบุรี. (2567). *ทักษะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ในเขตภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ปฐิธาน คณานุกรณ์. (2567). *แนวทางการพัฒนาจรรยาบรรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4*.
- พิริยา สุขวรรณวิทย์. (2567). *การศึกษา Soft Skills ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจร้านอาหารในเขตกรุงเทพมหานคร*. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- รวีวรรณ เลี่ยมสุวรรณ. (2566). *ทักษะด้าน Soft Skills ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2*.
- ฤทธิเดช สกลชัย. (2568). *จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำสายงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*.
- วรภา ไทยประเสริฐ. (2564). การศึกษาในยุคใหม่ ต้องใส่ใจทักษะด้านอารมณ์และสังคมของผู้เรียน: Soft skills are needed to be developed in school. *วิทยาจารย์*, 120(2), 52–55.

- วาริษา ประเสริฐทรง. (2558). *ทักษะภาวะผู้นำด้าน Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่, & มารุต พัฒนา. (2562). *Soft Skills to Master*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาวนีย์ สิทธิชัยจรรยา. (2565). *Soft Skills ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *การศึกษาและพัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skills) และทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เพื่อรองรับการพัฒนาแห่งอนาคต*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี. (2567). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการศึกษา ทางไกลและเทคโนโลยีและการสื่อสาร ปีการศึกษา 2567*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *ทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงาน (Soft Skill) สำหรับผู้เรียน*. สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา.
- อภิชาติ ตัญเจียง. (2564). *แนวทางในการพัฒนา Soft Skills สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระยะเริ่มประจำการ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- Ariratana, W., Sooksomchandra, K., & Konyai, J. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 331–336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing.
- Kalaimani, K., & Stephen, L. G. (2022). A study on soft skills of high school teachers in relation to their gender and type of management. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 1739–1746.
- Setiati, F. (2023). Are there soft skill ability different in gender? *Journal of Career and Entrepreneurship*, 2(2), 44–58.