

## จรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล SOFT SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

<sup>1</sup>อาณดา ชัยเชิดชูวงศ์ Anada Chaicherdchuvong  
<sup>2</sup>ฉัตรกุล เอื้อพิพัฒน์กุล Chatkul Uapipattanakul  
<sup>1,2</sup>มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ Rajapruk University, Thailand  
Corresponding Author E-mail: [yinyang3663@gmail.com](mailto:yinyang3663@gmail.com)

Article Received: September 12, 2025. Revised: December 21, 2025. Accepted: December 23, 2025.

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบจรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนการพัฒนาทักษะให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ เหตุนี้เององค์การการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำที่ก้าวหน้ามีความสามารถในการประสานงาน การใช้ไหวพริบและเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาและปรับตัวกับความท้าทาย มีความพร้อมในการนำพาทีมงานและองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านี้เป็นทักษะที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จกับงานมากขึ้นและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ดังนั้นจรรยาวัชของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จ และเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตอย่างยั่งยืนซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำ 4) การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา 5) จริยธรรมในการทำงาน 6) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 7) การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารสถานศึกษา, จรรยาวัช, ความท้าทาย

### Abstract

The objectives of this research were to study the factors of soft skills of school administrators in Bangkok Metropolitan Area to use it as a framework for planning skills development for school administrators. Due to the current economic and social changes under globalization, educational organizations are faced with complex and rapidly changing challenges. School administrators are expected to be progressive leaders, capable of coordinating, using ingenuity and technology to solve problems and adapt to challenges. Be ready to lead the team and the organization to overcome obstacles to achieve goals. These are skills that will help you achieve more success on the job and create a better work environment. Soft skills of school administrators are key factor for survival and success and a tool for driving the organization and creating an environment that promotes sustainable learning and growth. There are 7 components as follows: 1) communication 2) Team work 3)

Leadership 4) Analytical thinking and Problem solving 5) Work Ethics 6) Flexibility and adaptability and 7) Creative thinking and Innovation

**Keyword:** School Administrator, Soft Skill, Challenge

## บทนำ

ในยุคสมัย BANI World ที่มีพลวัตสูง การแปรเปลี่ยนอย่างฉับพลันส่งผลสะท้อนอย่างมหาศาล มิใช่เพียงส่งผลกระทบต่อวิถีคิดเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูงในการเอาชนะอุปสรรคเท่านั้น แต่ยังกระทบต่อสภาวะจิตใจของพนักงานที่ต้องดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมที่ปั่นป่วนอีกด้วย ในยุคนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาถูกคาดหวังให้เป็นผู้หน้าที่ก้าวหน้า มีความสามารถในการประสานงาน ใช้ไหวพริบ และเทคโนโลยีในการแก้ปัญหา และปรับตัวกับความท้าทายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว มีความพร้อมในการนำพาทีมงานและองค์กรก้าวข้ามอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมาย แม้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อน ดังที่ Nurbantoro, Endro (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงในยุค BANI พร้อมมองหาโอกาสจากวิกฤต เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ๆ ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอน ดังนั้นในฐานะผู้นำและผู้ที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับการบริหารบนความความผันผวนและซับซ้อน หรืออาจมีการบริหารบนความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จึงจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญทั้ง 2 ทักษะ ได้แก่ สมรรถนะทักษะ และจรณทักษะ โดยสมรรถนะทักษะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ ความสามารถซึ่งสามารถประเมินได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) ส่วนจรณทักษะเป็นกลุ่มทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะภายในตัวบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

จรณทักษะ (Soft Skills) เป็นคำที่รวมทักษะหลายด้านเกี่ยวกับการทำงานกับผู้อื่นให้ได้ผลดี โดย Kidder (2011) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลจะทำให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ หรือมีจรณทักษะจะได้เปรียบในการแข่งขัน หากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ทักษะหรือความสามารถที่แต่ละคนมีเกี่ยวกับเรื่องงาน เพราะทักษะเกี่ยวกับเรื่องงานมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ บุคลากรจึงต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะอื่นๆ ให้องค์กรสามารถพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ (Jackson, 2013)

ด้วยบทบาทการเป็นศูนย์กลางการเติบโตทางเศรษฐกิจ ทำให้สถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลต้องเผชิญกับการแข่งขันทางการศึกษาที่เข้มข้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบด้วยจังหวัด กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีบริบทที่ใกล้เคียงกันและมีการแข่งขันสูงทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับคุณภาพการศึกษาการบริหารจัดการที่ทันสมัย และการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน อาจกล่าวได้ว่า การปรับเปลี่ยนแนวความคิดการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ไม่เพียงแต่ต้องมีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหลักเท่านั้น แต่ยังมีจรณทักษะ (Soft Skills) ที่สำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจและการบริหารทีมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้จากความสำเร็จดังกล่าว

สรุปได้ว่า จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) ภาวะผู้นำ 4) การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา 5) จริยธรรมในการทำงาน 6) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และ 7) การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจรณทักษะ

จรณทักษะถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้บริหารที่มีจรณทักษะที่ดีจะสามารถบริหารจัดการผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นทีม ผู้บริหารไม่สามารถพึ่งพาแค่ทักษะด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียวได้แต่จำเป็นต้องมีจรณทักษะที่สำคัญในการบริหารด้วย

ความหมายของจรณทักษะ

จรณทักษะ เป็นลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลในเรื่องของความฉลาด ความสามารถทางอารมณ์ หรือความมีคุณธรรม มีนักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้นิยามเกี่ยวกับจรณทักษะไว้หลายแง่มุม อาทิเช่น Kenton (2019) ให้ความหมาย จรณทักษะ (Soft Skill) เป็นลักษณะนิสัยและทักษะการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นๆ ในสังคมในที่ทำงาน โดยจรณทักษะถือเป็นส่วนเสริมของ Hard Skill ที่สำคัญของคนทำงานและเป็นทักษะในการประกอบอาชีพ โดยนักสังคมวิทยาได้กล่าวว่า จรณทักษะนั้นบ่งบอกถึงความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล (EQ) ซึ่งตรงข้ามกับความฉลาดทางด้านสติปัญญา (IQ) สอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2562) ที่ได้ให้นิยามความหมายของ Soft skills หมายถึง ทักษะด้านความคิด อารมณ์ ความรัก และการสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม ซึ่ง Soft skills จะช่วยส่งเสริมการพัฒนา Hard skills หรือทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง ส่วนทัศนะของ Anderson (2020) ได้กล่าวไว้ว่า จรณทักษะ (Soft Skill) นั้นเป็นทักษะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและความคิดลักษณะส่วนบุคคล ที่โดยทั่วไปแล้วชี้วัดได้ยาก แต่กลับเป็นทักษะที่สามารถช่วยให้บุคคลนั้นสามารถประสบความสำเร็จในบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้ในทุกๆอุตสาหกรรม โดยได้กล่าวถึง 5 จรณทักษะที่เป็นที่ต้องการที่สุดสำหรับปี 2020 คือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการโน้มน้าว ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการปรับตัว และทักษะความฉลาดทางอารมณ์

สรุปได้ว่า จรณทักษะ หมายถึง ความสามารถ ลักษณะเฉพาะ หรือคุณสมบัติ เฉพาะของแต่ละบุคคลในการควบคุมและจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกเพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นลักษณะอุปนิสัย บุคลิกภาพ ทัศนคติ ที่จะช่วยให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างราบรื่น ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับจรณทักษะ

ย้อนไปเมื่อ ค.ศ. 1978 แนวคิดเกี่ยวกับจรณทักษะเกิดขึ้นจากการศึกษาเรื่องขององค์กรโดย Chris Argyris นักวิชาการชั้นนำในกลุ่มทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ผู้ให้แนวคิดการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน แนวคิดเกี่ยวกับ Soft Skills คือ ทักษะที่สำคัญของผู้นำและคนทำงานยุคใหม่ที่จะช่วยให้บุคคลากรสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จในงานตามที่องค์กรมุ่งหวัง คือ ทักษะที่ใช้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้งานร่วมกันได้ดีและประสบความสำเร็จ เป็นคำที่รวมทักษะหลายด้านที่เกี่ยวกับการทำงานกับผู้อื่นให้ได้ผลดี

คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ไม่ใช่ความรู้หรือทักษะทางเทคนิคเฉพาะทาง (พละกริต คอนซัลแทนท์, 2564) เช่นเดียวกับ Doyle (2022) เนื่องจากสามารถช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาและการจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า จรณทักษะเป็นชุดคุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคลที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ ทักษะเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่การจัดการกับผู้คน การทำงานร่วมกัน การตั้งเป้าหมายและปรับทิศทางการทำงาน ไปจนถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานร่วมกัน

### องค์ประกอบจรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

จรณทักษะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาให้ปรับตัว สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคใหม่ จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า จรณทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

#### 1. การสื่อสาร (communication)

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก และข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน และเป็นหัวใจหลักที่ทำให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กันในทุกระดับ Baird (2006) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริงๆ สามารถเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่างๆ ทำงานร่วมกันได้ ซึ่งการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สามารถพูดเปิดประเด็นและสรุปประเด็นได้ชัดเจน เนื่องจากการสื่อสารนั้นเป็นการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการสื่อจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่ง มีจุดประสงค์เพื่อแบ่งปัน ความคิด ข้อความ หรือข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การพูด การให้สัญลักษณ์ การเขียน หรือพฤติกรรม (Kerdlarp and Chaturongkakul, 2015) ซึ่ง Riggio and Sherylle (2014) ให้คำนิยามว่า การสื่อสาร (Communication Skills) เป็นเครื่องมือพื้นฐานของทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ซึ่งมีผลต่อความสามารถของผู้นำในการส่งและรับข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับคำพูดและไม่ใช้คำพูดเพื่อโน้มน้าวใจและสร้างความเข้าใจที่ดีภายในทีมและองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสื่อสาร เป็นความสามารถหรือความชำนาญในการใช้คำพูด ภาษา ท่าทางเพื่อถ่ายทอด การแลกเปลี่ยน ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ซึ่งอาจอยู่ในรูปของคำพูด สัญลักษณ์ ตัวอักษร มีความชัดเจนและมุ่งให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร สามารถนำเสนอและโน้มน้าวความคิดเพื่อไปทิศทางเดียวกันขององค์กร

#### 2. การทำงานเป็นทีม (Team work)

การทำงานร่วมกันมีความสำคัญในยุคปัจจุบัน เพราะช่วยให้องค์กรรับมือกับความซับซ้อนและการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ Woodcock, Mike (2017) กล่าวว่า ทีมคือกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกันและผู้ที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจึงต้อง มีการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ สามารถประสานงานหรือกิจกรรมของสมาชิกแต่ละคนได้ มีความมุ่งมั่น มีการฝึกอบรมให้โอกาสในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของสมาชิกจึงเปรียบได้ว่า ทีมงานเป็นกลุ่มคน

จำนวนหนึ่งที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างผูกพันกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน (Katzenbach, J. R. and Smith, D. K., 2010)

Jenkins, R (2008) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย แต่กระนั้นก็ตามยังมีการเข้าใจกันว่าการที่คนกลุ่มหนึ่งทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกันนั้นเป็นการทำงานในรูปแบบของทีม ซึ่งอันที่จริงแล้วการทำงานร่วมกันในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) เสียมากกว่าเป็นวิธีการทำงานที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าเป็นผู้กำกับการควบคุมการทำงานของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานของตนให้เสร็จสมบูรณ์ได้โดยไม่ต้องประสานงานกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อร่วมมือเข้ากับผู้อื่นสนับสนุนช่วยเหลือเป็นประโยชน์และร่วมมือกัน (Robles, M., 2012; Tsirkas and Bouranta, 2020) สอดคล้องกับ Jan V. White and Alex W. White (2017) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การทำงานเป็นทีมได้นั้นต้องดำเนินการตามบทบาทที่กำหนดไว้อย่างดี เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างในการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและชัดเจนต่อกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีม มาร่วมกันดำเนินกิจกรรมโดยมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีกระบวนการทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีการร่วมมือกัน สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ มีปฏิสัมพันธ์กันและมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบผลสำเร็จ และสร้างความผูกพันกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

### 3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำที่ดีสามารถช่วยให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่ผู้นำที่มีมุมมองที่กว้างไกลจะช่วยให้สามารถทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนและพลวัตสูง ทักษะเชิงเทคนิคหรืออำนาจจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับมือกับความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญได้อีกต่อไป ในทัศนะของ Riggio and Sherylle (2014) มองว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อจูงใจ ให้ทิศทาง และประสานงานกับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเขาเน้นว่า แก่นสำคัญของภาวะผู้นำไม่ได้อยู่ที่อำนาจทางตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่คือความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้ทีมเดินไปข้างหน้าด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2022) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนกระบวนการอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Yukl, 2013)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการกำหนดวิสัยทัศน์ ชี้นำทิศทางขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ สามารถจัดการกับอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสมกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มศักยภาพไปในทิศทางที่ดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 4. การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Analytical thinking and Problem solving)

ทักษะที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ ทำให้จำเป็นต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ แยกแยะปัญหา หาแนวทางแก้ไข และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบและเป็นเหตุเป็นผลเพื่อให้พบการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความสามารถใน

การคิดจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่างๆ ของข้อมูลหรือปัญหาต่างๆ ออกเป็นประเด็นย่อยในหลายแง่มุม รวมทั้งการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ส่วนการแก้ปัญหา (Problem Solving) คือ กระบวนการคิด ตัดสินใจ และดำเนินการ โดยมุ่งเน้นไปที่การระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ หาแนวทางแก้ไข และนำไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย (เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ, 2564) ซึ่งแนวคิดการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหานั้นตั้งอยู่บนรากฐานของการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งประกอบด้วย การใช้เหตุผล การตั้งคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจโดยมีหลักฐานสนับสนุน (Paul and Elder (2002) โดย Crosbie (2005) ได้กล่าวว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านอารมณ์และพฤติกรรมที่เรียกว่า Soft Skills ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและบุคลากรในยุคปัจจุบัน ในทัศนะของ Tem, Kuroda and Tang (2020) มองว่าเป็นความสามารถในการคิดอย่างรอบคอบช่วยให้ผู้นำสามารถระบุและทำความเข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและการพัฒนากลยุทธ์ที่ยั่งยืนเพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน ซึ่งการใช้ทักษะการแก้ปัญหาช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายและตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถจำแนกขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุปัญหา เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในกระบวนการแก้ปัญหา 2) กระบวนการแก้ปัญหาต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด (Purwanto, 2020)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะข้อมูล ประเมินสถานการณ์ ระบุสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมอย่างมีเหตุผลเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

#### 5. จริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics)

คุณธรรมและจริยธรรม สองคำนี้เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันในด้านของคุณงามความดี ถือว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี เพราะคุณธรรมและจริยธรรมเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ทำให้มนุษย์ต่างไปจากสัตว์ทั่วไป ซึ่ง Robles (2012) ได้อธิบายไว้ว่า ทักษะจริยธรรมในการทำงาน หมายถึง การตั้งใจทำงานซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มมีแรงบันดาลใจ ตรงต่อเวลาและเข้างานครบถ้วน อาจเรียกได้ว่าเป็นจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethic) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานโดยไม่ต้องมีนายจ้างคอยควบคุมดูแล (Tsirkas and Bouranta, 2020) เช่นเดียวกับ Erasmus et al. (2020) ได้กล่าวว่า จริยธรรมในการทำงานอาจหมายถึง การพยายามหางานที่เรารัก ไม่อายที่จะทำงานหนัก มองหาวิธีปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ และเป็นเจ้าของความผิดพลาดของเรา ตามแนวคิดของ Riggio and Sherylle (2014) อธิบายว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและความรับผิดชอบ ในความหมายของ Riggio ไม่ได้หมายถึงเพียงความเข้าใจในสิ่งที่ถูกผิดเท่านั้น แต่ต้องสะท้อนออกมาในพฤติกรรมจริง ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องสามารถสื่อสารค่านิยมอย่างตรงไปตรงมาแสดงบทบาทแบบอย่างที่ดี และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความดีงาม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า จริยธรรมในการทำงาน เป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารที่ยึดหลักศีลธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ของตนอย่างมีอาชีพมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีทัศนคติเชิงบวก เพื่อสร้างความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร

#### 6. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability)

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการตอบสนองและจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นทักษะสำคัญของบุคคล

และองค์กร ทักษะความยืดหยุ่น (Flexibility) และทักษะการปรับตัว (Adaptability) จึงเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการอยู่รอดและการเติบโตทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่ง Stokes, Schneider and Lyons (2018) ให้ความหมายการปรับตัว เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลเพื่อตอบสนองต่อองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทัศนะของ Lengnick and Kiel (2011) อธิบายว่า ความยืดหยุ่น (Resilience) คือ ความสามารถของผู้นำในการเผชิญและฟื้นตัวจากความยากลำบาก หรือความปั่นป่วนโดยยังสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเรียนรู้จากเหตุการณ์เหล่านั้น และการปรับตัว (Adaptability) คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล ทั้งในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และพฤติกรรม ซึ่ง Heifetz et al. (2009) ได้เสนอแนวคิด Adaptive Leadership ถือได้ว่าเป็นกรอบสำคัญในการพัฒนา Resilience และ Adaptability ในตัวผู้นำ โดยเน้นว่าผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถนำพากรอบผ่านสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นและการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยมีความยืดหยุ่นในการทำงานและตัดสินใจ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 7. การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative thinking and Innovation)

การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นหนึ่งในกระบวนการคิดที่สำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองและการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในชีวิตประจำวัน ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย หลายด้านที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาความคิดสร้างสรรค์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออในการคิด แต่ละด้านนี้มีบทบาทและหน้าที่เฉพาะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมีการปรับตัวในทุกสถานการณ์ ส่วนคำว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องของความนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่เป็นการสร้างสิ่งที่มีอยู่เดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวให้ในการสร้างโอกาส (Schilling, 2008) นอกจากนี้ Garrison (2015) ได้ให้ความหมายการคิดเชิงนวัตกรรม หมายถึง การที่มนุษย์คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และพยายามหาวิธีนำแนวคิดใหม่ๆ เหล่านี้มาทำให้เป็นจริงซึ่งนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ ใช้วิธีการใหม่หรือการประยุกต์ใช้แบบใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับจากการศึกษาการคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์กรของ Fernandes et al. (2021) พบว่า องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการคิดนอกกรอบมีแนวโน้มสร้างนวัตกรรมได้สูงและได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นกระบวนการทางปัญญาที่ซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ การเชื่อมโยงองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ และการหาวิธีแก้ปัญหาในรูปแบบที่แปลกใหม่

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดเพื่อหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยผ่านกระบวนการคิดแบบเชื่อมโยงหลายมิติและไม่ยึดติดกับกรอบเดิม จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างคุณค่าใหม่ได้ในเชิงปฏิบัติ

## บทสรุป

ในยุคที่องค์กรการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จรรยาวัฏของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จ ทักษะเหล่านี้ไม่ใช่เพียงคุณสมบัติส่วนตัว แต่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และนำพาบุคลากรด้วยความเชื่อมั่นและวุฒิภาวะทางอารมณ์ ควบคู่ไปกับจริยธรรมในการทำงานเพื่อสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือในองค์กรมีการนำทีมที่ต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเพื่อแยกแยะประเด็นและหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด รวมถึงการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความท้าทายที่เกิดขึ้น สุดท้ายนี้ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นคุณสมบัติที่ขาดไม่ได้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างทัน่วงที

กล่าวโดยสรุป จรรยาวัฏเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรการศึกษาให้ผ่านพ้นวิกฤต สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในบุคลากร และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Analytical thinking and Problem solving) 5) จริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics) 6) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability) และ 7) การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative thinking and Innovation) ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 จรรยาวัฏของผู้บริหารสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2564). ประวัติความเป็นมาปัญญาประดิษฐ์ (origins Artificial Intelligence). แหล่งที่มา <https://www.iok2u.com/article/information-technology/ai-001-artificial-intelligence-origins> สืบค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2564.
- พละกริต คอนซัลแทนท์. (2564). Soft Skills 10 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล. แหล่งที่มา <https://www.palagrit.com/10-soft-skills-must-have-indigital-ag> สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2565.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2562). Soft Skills to Master. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรม หลักสูตรและการเรียนรู้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(2565). มาตรฐานตำแหน่งและแนวทางการประเมินตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Anderson, B. M. (2020). The Most In-Demand Hard and Soft Skills of 2020. From <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills> Retrieved April 18, 2021.
- Baird, L. (2006). The search for communication skills. Leader interpersonal and influence skills. New York: Routledge.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. Industrial and Commercial Training, 37(1), 45–51.
- Doyle, A. (2022). What are Soft Skills? Definition and Examples of Soft Skills. From <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852> Retrieved April 16, 2024.
- Erasmus, Ballymun Job Centre, REY Europe, ANESPO, IFOA, Action Synergy, Strim and Oaza. (2020). Understanding My Journey. From chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://bmunjob.ie/wp-content/uploads/2020/06/UMJ-Newsletter-4.pdf> Retrieved July 1, 2020.
- Fernandes, P. R. D. S., Jardim, J. and Lopes, M. C. D. S. (2021). The soft skills of special education teachers: Evidence from the literature. Education Sciences, 11(3), 118.
- Garrison, D. R. (2015). Thinking collaboratively: Learning in a community of inquiry. New York: Rutledge.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. and Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press.
- Jackson, D. (2013). Business graduate employability-Where are we going wrong? Higher Education Research & Development, 32(5), 776–790.
- Jan V. White and Alex W. White. (2017). Editing by design 4<sup>th</sup>ed. CRC Press.
- Jenkins, R. (2008). Social identity. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Routledge.

- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (2010). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: Harper Business.
- Kenton, W. (2019). *Soft Skills*. From <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp> Retrieved April 30, 2020.
- Kerdlarp, S. and Chaturongkukul, K. (2015). Soft skills development for Thai students in higher education. *Journal of Education*, 37(2), 221–240.
- Kidder, R. M. (2011). *How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living*. New York: HarperCollins.
- Lennick, D. and Kiel, F. (2011). *Moral Intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. 8<sup>th</sup> ed. SAGE Publications.
- Nurbantoro, E. (2021). Strategic leadership in the VUCA era: Challenges facing COVID-19 Academia Letters, Article 2570. From <https://doi.org/10.20935/AL2570> Retrieved August 2021.
- Paul, R. and Elder, L. (2002). *Critical Thinking: Tools for taking change of your professional and personal*. New Jersey: Pearson Education.
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 700-708.
- Riggio, R. E. and Sherylle J. Tan (2014). *Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership*. New York: Rutledge.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communications Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Stokes, C. K., Schneider, T. R. and Lyons, J. B. (2008). Predicting adaptive performance in multicultural teams: A causal model. Brussels: North Atlantic Treaty Organization.
- Tem, S., Kuroda, A. and Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills development to enhance entrepreneurial capacity. *International Educational Research*, 3(3), 1-7.
- Tsirkas, K., Chytiri, A.-P. and Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357–377.
- Woodcock, M. (2017). *The team development manual*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Rutledge.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. 7<sup>th</sup> ed. Pearson Education.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.