

อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา

The High Effective Habits of the School Administrators Affecting the
Learning Organizations of Songkhla City Municipality

Received : 2024-11-18

Revised : 2024-12-27

Accepted : 2025-02-11

ผู้วิจัย เกตนัมพ์ ไพจิตรจินดา¹

Ketpim Phaijitchinda
ketpim.pha076@hu.ac.th

นวรรตน์ ไชยมณี²

Navarat Waichompu

วัน เดชพิชัย³

Wan Dechpichai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลา จำนวน 153 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรม G* Power Analysis จากนั้นทำการสุ่มแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากรครูในแต่ละโรงเรียน และมีผู้บริหาให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80-1.00 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับเท่ากับ .989 และ .984 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา คือ อุปนิสัยการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X_6) เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ได้ดีที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) แนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา ได้แก่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู การสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือ การมีภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อเหตุการณ์การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนการเรียงลำดับความสำคัญของงาน การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และเข้าใจความแตกต่างของครูก่อนที่จะมอบหมายงาน

คำสำคัญ : อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูง , องค์กรแห่งการเรียนรู้ , เทศบาลนครสงขลา

¹ครู หลักสุตรกศ.บ.(จิตวิทยาการแนะแนว) , โรงเรียนเทศบาล 5 วัดหัวป้อมนอก เทศบาลนครสงขลา
Teacher in B.Ed.(Guidance Psychology), Tessaban 5 (Wat Hua Pom Nok) School Songkhla City Municipality

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสุตรศษ.ด.(การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
Assistant Professor in Ed.D.(Educational Administration), Hatyai University

³รองศาสตราจารย์ ดร. หลักสุตร กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร), มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
Associate Professor in Ed.D.(Curriculum Research and Development), Hatyai University

Abstract

This research aimed 1) to study the high effective habits of school administrators impacting learning organizations, and 2) to propose the development guidelines the high effective habits of school administrators affecting the learning organizations of Songkhla City Municipality. Determined by the G* Power Analysis software, the samples group was 153 teachers. A stratified random sampling method was employed based on school sizes, followed by simple random sampling in proportion to the number of teachers in each school, and interviews were conducted with five school administrators. The research tools included an interview form and two sets of five-level rating scale questionnaires with content accuracy values ranging from 0.80 to 1.00. The reliability coefficients for both sets of questionnaires were 0.989 and 0.984. The data were analyzed by stepwise multiple regression analysis.

The results showed that 1) among the high effective habits, “Synergize” (X_6) was identified as the best predictor for learning organizations with statistical significance at 0.01; and 2) the development guidelines for the high effective habits of school administrators affecting the learning organizations of Songkhla City Municipality included modeling good behavior for teachers, building faith and trust, exercising transformative leadership for timely changes, defining goals clearly, prioritizing tasks, considering collective interests, and understanding individual teachers before assigning tasks.

Keyword: High Effective Habits, Learning Organizations, Songkhla City Municipality

บทนำ

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และทุกคนล้วนคาดหวังการประสบความสำเร็จในการทำงาน (ชยาภา มะลิ, 2564) ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ต่างก็ต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ได้รับส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคราชการของโรงเรียน ซึ่งทั้งหมดนี้ต่างก็ต้องบูรณาการทำงานร่วมกัน และที่สำคัญไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ และนโยบายในการขับเคลื่อนบุคลากรภายในโรงเรียนและสร้างกระบวนการรับรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียนเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กร สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด (ธัญญลักษณ์ มหาศิริพันธ์, 2563) โดยเฉพาะโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีการปรับเปลี่ยนและโยกย้ายอัตรากำลังทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ทำให้ขาดเสถียรภาพในการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับว่าอยู่ภายใต้การดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ถือเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจในความรับผิดชอบ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เดิมภารกิจหน้าที่ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น สังกัดกรมการปกครอง (อานุภาพ เลขะกุล, 2564)

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐหรือเอกชน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้มาทำหน้าที่หัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไปรวมทั้งการพัฒนายุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักหัวเรือใหญ่ในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ นอกจากผู้บริหารต้องมีสมรรถนะทางการบริหาร ภาวะความเป็นผู้นำแล้วนั้น ผู้บริหารจะต้องมีอุปนิสัยบางประการที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาได้อย่างราบรื่นนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์และนโยบายที่วางไว้โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมของเราประกอบด้วยอุปนิสัยต่าง ๆ ในตัวเรา โดยความคิดจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติเป็นนิจก็จะกลายเป็นอุปนิสัย เมื่อมีอุปนิสัยก็จะกลายเป็นคุณลักษณะ และในที่สุดจะกลายเป็นวิถีชีวิตซึ่งอุปนิสัยเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อชีวิต และเกิดขึ้นตลอดเวลาจนเกือบไม่รู้ตัว แต่เราสามารถสร้างอุปนิสัยมุ่งประสิทธิผลให้เกิดกับตัวเราได้ ด้วยความอดทนและตั้งใจจริง อุปนิสัยจึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกและสังเกตได้จากการกระทำทั้งสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยมีความสัมพันธ์กับพื้นฐานการดำเนินชีวิต แนวคิด ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และทักษะของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น ในการพัฒนาอุปนิสัยเป็นแนวคิดที่พัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูงเป็นหนึ่งในแนวคิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรมองข้ามและควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง (รตารัตน์ ยุมิมี, 2563) แนวคิดการพัฒนาอุปนิสัยเพื่อให้เกิดเป็นอุปนิสัยที่มีประสิทธิภาพนั้นมีหลากหลาย ซึ่งแนวคิด 7 ภูมิคุ้มกันของการบริหารสถานศึกษารวมทั้งการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ล้วนเน้นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วยการปรับเปลี่ยนหรือต่อยอดแนวคิดที่เริ่มต้นจากตัวเองภายใต้บริบทของสถานศึกษาว่าจะบริหารจัดการอย่างไร ทำอะไรก่อนหลัง ผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหาร โดยเข้าใจ เข้าถึง เพื่อพัฒนา ภายใต้ความมุ่งมั่นของบุคลากรในสถาน ศึกษา ผู้เรียน และชุมชน (นวรรตน์ ไวยมภู และวัน เดชพิชัย, 2564)

ในการนี้การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จทางด้านองค์กรการศึกษา ได้มีการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาครั้งใหญ่อย่างจริงจัง โดยจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้ระบุให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน และเทคโนโลยีทางการศึกษาอีกด้วย สถานศึกษาเป็นองค์กรการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นศตวรรษที่ทุกองค์กรกำลังปรับตัวเพื่อก้าวกระโดดสู่การเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้ภายในปี พ.ศ. 2545 องค์กรศึกษาทุกองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงเป็นสภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลาที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการของ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม.เซ็งกี อันได้แก่ 1) การรู้ตนเองว่าอยู่ที่ไหนและต้องการไปที่ไหน 2) การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตัวเองและผู้ร่วมงาน 3) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและวิธีการไปสู่เป้าหมาย 4) การคิดร่วมกันของคน 2 คน นำไปสู่ผลซึ่งมากกว่าผลของแต่ละคนรวมกัน และ 5) การรู้ระบบและคิดทั้งระบบ โดยการพัฒนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลที่รอบรู้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ มีความสามารถแก้ปัญหา ได้เองทุกอย่าง มีเจตคติที่ดี คอยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความอยากรู้ อยากเห็นและใช้วิธีการฝึกอบรมการส่งเสริมให้การศึกษาเรียนรู้ (สุทวารธณ สอนแก้ว, 2565)

จากปัญหาดังกล่าวอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา มีการเปลี่ยนผ่าน โยเกีย ย้าย สับเปลี่ยนอัตรากำลังอยู่เสมอ (สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครสงขลา, 2566) ทำให้องค์กรขาดการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ นโยบายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอุปนิสัยของผู้บริหารแต่ละท่านมีความแตกต่างกัน ทำให้มีผลต่อการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อุปนิสัยใดที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดี ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา บนพื้นฐานวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์

- 7 อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงตามแนวคิดของโควี (X)
(Covey, 1989, อ้างถึงในเอียร์ไชย ยักษ์วงษ์, 2564)
1. อุปนิสัยเริ่มต้นทำก่อน (X_1)
 2. อุปนิสัยเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (X_2)
 3. อุปนิสัยทำตามลำดับความสำคัญ (X_3)
 4. อุปนิสัยคิดแบบชนะ/ชนะ (X_4)
 5. อุปนิสัยเข้าใจคนอื่นก่อนจะ让别人เข้าใจเรา (X_5)
 6. อุปนิสัยประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X_6)
 7. อุปนิสัยลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (X_7)

ตัวแปรเกณฑ์

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Y)
(Senge, 2017)
1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Y_1)
 2. ด้านแบบแผนทางความคิด (Y_2)
 3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Y_3)
 4. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Y_4)
 5. ด้านคิดเชิงระบบ (Y_5)

ภาพ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผลสูง

หลักคิดพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตนเองและการสร้างความเป็นผู้นำ คือ ต้องผสานสรีระหรือกายซึ่งเปรียบเสมือนตัวแทนของเศรษฐกิจ ความคิด คือ การรับรู้เรียนรู้และการวิเคราะห์ตีความ ซึ่งเป็เรื่องราวของจุดมุ่งหมายและหลักการสำนึกต่าง ๆ ของชีวิต และหัวใจเป็นตัวแทนของความรักความสัมพันธ์ความมุ่งมั่นในใจทั้งหมดให้เป็นหนึ่งเดียว (ชยาภา มะลิ, 2564) และต้องมีการผสมผสานเรื่องอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผลสูงเขาไว้อย่างลงตัว กล่าวคือใน 3 อุปนิสัยแรกจะเป็นการชนะใจตนเองซึ่งเป็นการเริ่มจากตนเองและอีก 3 อุปนิสัยจะก้าวสู่การชนะใจผู้อื่น ส่วนอุปนิสัยที่ 7 เป็นการหล่อหลอมให้อุปนิสัยที่ 1 ถึง 6 ยังคงความสมดุลอยู่ต่อไป

(พงศธร พรหมโต, 2561) อุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผลสูง ตามแนวคิดของ Covey (1989, อ้างถึงใน เจียรไชย ยักทะวงษ์, 2564) มีดังนี้

1) **อุปนิสัยเริ่มต้นทำก่อน** หมายถึง การเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าไม่เพียงแต่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างความหมายและความเชื่อในฐานะที่เป็นมนุษย์ซึ่งสามารถกำหนดชะตาชีวิต ของตนเองเพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จและรับผิดชอบชีวิตของตนเองโดยพฤติกรรมของมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งจากการตัดสินใจประพฤติต่าง ๆ ไม่ได้เกิดจากเงื่อนไขใด ๆ คนที่มีความคิด ก้าวหน้าจะเป็นผู้กำหนดเอง บุคคลเหล่านี้มีความสามารถในการเก็บแรงกระตุ้นจากคุณค่าที่แท้จริง ผลักดันคุณค่าด้วยการคิด ทบทวนอย่างรอบคอบและการคัดเลือก คุณค่าที่อยู่ภายในตนเองนอกจากนี้ การเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้าต้องทำ และคิดสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่เราสามารถทำได้ควบคุมได้ และพยายามขยายขอบเขตที่สามารถทำได้ให้มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้มีความสามารถทำหรือ ควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้น

2) **อุปนิสัยเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ** หมายถึง การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจเป็นการเริ่มต้นด้วยเข้าใจในตัวเองอย่างชัดเจนก่อน ต้องรู้ว่กำลังจะไปทางไหน เพื่อจะได้เข้าใจว่าเรากำลังอยู่ตรงจุดไหนในขณะนี้และคอย ๆ ขยับไปสู่ ทิศทางที่ถูกต้องการเริ่มต้นมองกรอบความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายสุดท้ายในชีวิต และกำหนดเป้าหมายในใจอย่างชัดเจน กระทำทุกอย่างไม่ให้ขัดแย้งกับสิ่งที่กำหนดไว้ซึ่งสำคัญที่สุด โดยในทุกวันที่ผ่านไปจะต้องมีส่วนร่วมในการทำให้อะไรบางอย่างที่กำหนดไว้ในใจ อุปนิสัยการเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจพื้นฐานอยู่บนหลักการของความเป็นผู้นำจินตนาการและจิตสำนึก วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ คือการสร้างความคิดชอบส่วนตัว เริ่มต้นที่ศูนย์รวมของขอบเขตที่สามารถทำได้ และสนใจต้องการเป็นหรือทำโดยอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าหลักการที่ถูกต้องการตามความเป็นจริงของธรรมชาติและพยายามใช้ชีวิต ให้มีความสอดคล้องกัน ซึ่งถือเป็นศูนย์รวมที่หลักการโดยจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความรับผิดชอบส่วนตัวแต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่จะประกอบไปด้วยกรอบความคิดขั้นพื้นฐาน เครื่องนำทางปัญญา และอำนาจทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะต้องรวมกันอย่างสอดคล้องเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) **อุปนิสัยทำตามลำดับความสำคัญ** หมายถึง การลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นเป็นวัตรปฏิบัติและสำเร็จลงได้ตามต้องการ เป็นผลลัพธ์อันต่อเนื่องมาจากอุปนิสัยที่ 1 และ 2 เป็นการทำงานของความต้องการเป็นอิสระจึงสามารถทำให้เกิดการตัดสินใจและเลือกทำในสิ่งที่สอดคล้องกัน นำไปสู่การเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นอยู่ที่หลักการ อุปนิสัยนี้จะเป็นเรื่องของการกระทำในชีวิตที่จะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพคือการทำตามลำดับความสำคัญ การจัดการระเบียบวินัย และดำเนินการตามความสำคัญ เพื่อทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ ด้วยการจัดการกับตัวเอง และพยายามรักษาความสมดุลของผลลัพธ์กับความสามารถในการบริหารเวลา วิธีที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดคือจะต้องให้ความสนใจและทำในเรื่องที่มีความสำคัญก่อนมากกว่าเรื่องเร่งด่วนเสมอ โดยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันและเตรียมตัวในกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ การแสวงหาโอกาสใหม่และการวางแผน รวมถึงการพักผ่อนซึ่งจะต้องทำให้มีวิสัยทัศน์กว้าง มองการณ์ไกล มีระเบียบวินัย สามารถควบคุมตนเองได้และมีความสุขในชีวิต

4) **อุปนิสัยคิดแบบชนะ-ชนะ** หมายถึง การคิดแบบชนะ-ชนะ ถือเป็น อุปนิสัยแรกในการเอาชนะใจผู้อื่น ซึ่งเป็นการคิดที่มีลักษณะของผู้นำเป็นกรอบความคิดและจิตใจที่แสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยข้อตกลงหรือการแก้ไขปัญหาย่อยด้วยชัยชนะทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน จึงไม่ใช่การแข่งขัน รากฐานของการคิดนี้ ต้องมีลักษณะของความสัมพันธ์ที่ตรง มุ่งเห็นคุณค่าในตนเอง มีความเป็นผู้ใหญ่ กล้าหาญ คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ จิตใจเอื้อเฟื้อ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ทำให้เราเปิดใจกว้างได้และการมีมิตรภาพให้กับคนรอบข้างเสมอ จากลักษณะของความสัมพันธ์มาสู่ข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย ข้อตกลงแบบชนะและชนะนี้ครอบคลุมถึงขอบเขตของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยการมองไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ไม่ใช่วิธีการแนวทางในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้ความรับผิดชอบ และผลตอบแทนที่จะตามมา จึงจะสามารถทำให้การคิดแบบชนะและชนะนี้เกิดขึ้นได้จริง

5) **อุปนิสัยเข้าใจผู้อื่นก่อนจะเข้าใจเรา** หมายถึง การเข้าใจผู้อื่นก่อนจะเข้าใจเรา ถือเป็นหลักการที่สำคัญมากที่สุดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อสื่อสาร ถือเป็นทักษะสำคัญที่สุดในชีวิต การสร้างอุปนิสัยนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนกรอบแนวคิดโดยการพยายามทำความเข้าใจกับคนอื่น ๆ ก่อน การฟังผู้อื่นเพื่อแสวงหาความเข้าใจและรับรู้อย่างแท้จริง ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการเข้าใจผู้อื่นด้วยการฟังอย่างตั้งใจ ตอบสนอง ฟังอย่างเห็นอกเห็นใจ และเปิดใจยอมรับ สะท้อนความรู้สึกออกมาจากใจจริงของเราการฟังเช่นนี้ถือว่าอยู่ในความควบคุมของตัวเอง เป็นการให้ความสนใจกับขอบเขตที่สามารถทำได้และเข้าใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีข้อมูล ที่ถูกต้อง จับหัวใจของเรื่องใดรวดเร็วสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกปลอดภัย และ พร้อมที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การให้คนอื่นเข้าใจเรานั้น ต้องสร้างให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือในตัวเราก่อน เห็นอกเห็นใจ และเป็นเรื่องของความรู้สึกที่คล้อยตามไปกับความคิดของคนที่เราเชื่อ การจะให้อีกฝ่ายรู้สึก เช่นนั้นเราต้องพร้อมที่จะเข้าใจอีกฝ่ายนั่นเอง แล้วจึงเสนอความคิดตามความเชื่อของเราตามความจริง ด้วยความคิดที่ตรงตรงอย่างรอบคอบแล้วว่าจะเกิดประโยชน์กับทุกคน เมื่อเราเข้าใจความรู้สึกของแต่ละคนเป็นอย่างดีแล้ว จึงถือเป็นการเปิดประตูการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์และแสวงหาทางเลือกที่สาม ไม่ถือความแตกต่างว่าเป็นอุปสรรค แต่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่การประสานพลัง

6) **อุปนิสัยประสานพลังสร้างสิ่งใหม่** หมายถึง การประสานพลังเป็นการนำข้อดีของอุปนิสัยทั้งหมดมารวมไว้ด้วยกันและความสัมพันธ์ที่แต่ละส่วนมีต่อกัน ต่างก็ก่อประโยชน์ให้แก่กันและกัน เพื่อที่จะทำงานใหญ่ให้สำเร็จ โดยประโยชน์สูงสุดของการประสานพลังคือการใช้คุณสมบัติที่มนุษย์ได้รับจากธรรมชาติ คือ ร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญาและความรู้สึกที่มีต่อสังคม แรงจูงใจแบบชนะและชนะและทักษะการติดต่อสื่อสารมาจัดการกับเรื่องใหญ่ในชีวิต โดยการประสานพลังถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีศูนย์รวมอยู่ที่หลักการ เพราะเป็นทั้งตัวแรงและปลดปล่อยพลังภายในตัวเราออกมา สิ่งจำเป็นของการประสานพลังคือการรู้จักคุณค่าของความแตกต่าง สร้างเสริมส่วนที่แข็งแรงและขัดเขยส่วนที่อ่อนแอ นอกจากนี้การเพิ่มระดับการสื่อสารต่อกันให้มากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัย หรือ ประสานพลังมากขึ้นและหากเกิดการประสานพลังที่สูง ปัญหาจะถูกแก้ไขด้วยความคิดสร้างสรรค์ การประสานพลังสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน ธุรกิจ การทำงานองค์กร สังคม หรือแม้แตาระบบนิเวศตามธรรมชาติ ล้วนแต่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถือเป็นความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดอำนาจและเชิงานได้สูงสุด เปรียบเสมือน การประสานพลังนั่นเอง

7) **อุปนิสัยลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ** หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารเพื่อฝึกฝนอุปนิสัยเริ่มต้นทำก่อน เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ ทำตามลำดับความสำคัญ คิดแบบชนะ/ชนะ เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้เราเข้าใจเรา ประสานพลังสร้างสิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ การลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปนิสัยที่จะช่วยเพิ่มคุณค่าที่มีอยู่ในตัวเองให้มากขึ้น และปรับเปลี่ยนสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติให้เราทุกคน 4 ประการคือร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญา และความรู้สึกที่มีต่อสังคม ด้วยการแสดงให้เห็นถึงพลังผลักดันทั้ง 4 อย่างและเป็นการผลักดันพลังทั้ง 4 ดังกล่าว เพื่อนำออกมาใช้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างฉลาดและสมดุล ด้วยการเริ่มลงมือ ทำก่อนโดยหาเวลาลับเลื่อยจึงจัดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในตารางบริหารเวลาที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาจนเป็นอุปนิสัยตามธรรมชาติและอยู่ในขอบเขตที่สามารถทำได้สิ่งนี้ถือเป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดในชีวิต โดยเครื่องมือคือตัวเราเอง เพราะเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและการมีส่วนร่วม การลับเลื่อยหรือการปรับตัวใหม่จะต้องทำทั้ง 4 มิติ ให้เป็นไปอย่างสมดุลกล่าวคือ ร่างกายต้องหมั่นออกกำลังกายดูแลโภชนาการและจัดการกับความเครียดในจิตใจ ส่วนด้านจิตวิญญาณเป็นเรื่องของการเห็นคุณค่า รักษาความมั่นใจสัญญา ปฏิบัติงานการศึกษา และสมาธิด้านสติปัญญาหมายถึงการอ่านหนังสือมองสู่ความก้าวหน้า การวางแผนและการเขียนแผน สิ่งสุดท้ายคือความรู้สึกที่มีต่อสังคม เป็นจิตใจการให้บริการการแบ่งปันความรู้สึกการรวมพลังและ ความมั่นคงในจิตใจที่แท้จริง

สรุปได้ว่าอุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง หมายถึง องค์ประกอบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ ทักษะและความปรารถนาของผู้บริหารสถานศึกษาเข้าด้วยกัน ความรู้เป็นกรอบความคิดที่ได้จากทฤษฎีที่ว่า จะทำอะไร และทำไม ทักษะ คือ จะทำอย่างไร ส่วนความปรารถนาเป็นแรงจูงใจในความต้องการประกอบด้วยอุปนิสัย 7 ประการ

ขั้นตอนพัฒนาตนสู่การเป็นผู้มีอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผลสูง

ขั้นตอนในการพัฒนาตนตามแนวคิดของ Covey (1989, อ้างถึงในเจียร์ไชย ยักทะวงษ์, 2564)

มี 9 ขั้นตอนดังนี้

- 1) สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเอง
- 2) รับผิดชอบชีวิตของตนเอง ผลักดันคุณค่าของตนเองด้วยการคิดทบทวนอย่าง รอบคอบทำ และคิดสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถทำได้ควบคุมได้และพยายามขยายขอบเขตที่สามารถทำได้ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ
- 3) สร้างความรับผิดชอบต่อส่วนตนโดยเริ่มต้นที่ศูนย์รวมของขอบเขตที่สามารถทำได้ และสนใจ ต้องการเป็นหรือทำโดยอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าและหลักการที่ถูกตองตามความเป็นจริง ของธรรมชาติใช้ชีวิตให้มีความสอดคล้องโดยปัญญาจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 4) ทำงานตามลำดับความสำคัญจัดระเบียบวินัยเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จและพยายามรักษา ความสมดุลของผลลัพธ์
- 5) บริหารเวลาที่มีอยู่ให้คุ้มค่าก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดโดยให้ความสนใจและทำในเรื่อง สำคัญก่อนมากกว่าเรื่องเร่งด่วนเสมอ แสวงหาโอกาสใหม่และมีวิสัยทัศน์กว้าง มองการณ์ไกล
- 6) ทำงานด้วยความรอบคอบ ซื่อตรง เอื้อเฟื้อ มีมิตรภาพให้กับคนรอบข้างเสมอ
- 7) พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ด้วยการฟังอย่างตั้งใจ รับรู้อย่างแท้จริง เปิดใจยอมรับ และ ตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ สะท้อนความรู้สึกออกมาจากใจจริงทำให้ผู้อื่นรู้สึกปลอดภัย และพร้อมจะทำงานรวม กันอย่างมีประสิทธิภาพ

8) รู้จักคุณค่าของความแตกต่าง สร้างเสริมส่วนที่แข็งแกร่งและขัดเขยส่วนที่อ่อนแอ

9) เริ่มลงมือทำก่อน ทำอยู่ตลอดเวลาจนเป็นอุปนิสัยตามธรรมชาติ

สรุปได้ว่าจากทฤษฎีอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิผลสูงของ Covey (1989, อ้างถึงใน เจียร์ไชย ยักทะวงษ์, 2564) เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อการนำไปปฏิบัติจริง ในชีวิตประจำวัน และจะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้เป็นอย่างดี ทั้งอุปนิสัยการชนะใจตนเองพัฒนาสู อุปนิสัยเพื่อชนะใจผู้อื่น อีกทั้งการสั่งสมอุปนิสัยแห่งการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงอยู่เสมอ โดย ทฤษฎีนี้เป็นการพัฒนาที่อุปนิสัยไม่ใช่เพียงการสร้างภาพลักษณ์ที่ฉาบฉวยเพียงชั่วคราว แต่เป็นการก่อให้เกิดเป นนิสัยติดตัวและจะทำให้ไม่เป็นการฝืน สร้างภาพที่น่าประทับใจต่อผู้อื่น เป็นการสื่อออกมาจากตัวตนจึงเป็นการงายต่อการนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ด้วยการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัยของตนเอง ถือเป็นความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยทั้งผู้บริหาร กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะไม่มีใครแพ้ และทั้งสองฝ่ายจะได้รับชัยชนะไปด้วยกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (2017) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการ ฝึกฝนเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้เชี่ยวชาญเป็น พฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กร พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนการเรียนรู้ตลอดเวลา ให้ ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีความ เชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่องดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการ เรียนรู้จำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า ปลั่งแห่งตน คือความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจและ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลายอมรับความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนไปตามกระแส โลกมีจิตใจที่เจริญโดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนมุ่งสู่ จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) การมีแบบแผนทางความคิด เป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิด ความเข้าใจ ทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่นองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้จะมีสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้นการพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กรให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญคือ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างพระศนะของคนร่วมกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำการบ้านแล้วนำกลับมาตั้งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันขึ้นรวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นโดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเสนอวิสัยทัศน์พูดคุย แลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบเกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักรมีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุก ๆ ส่วนของระบบกล่าวคือการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช้เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นอีกด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตาม แต่ผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจนสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการมีลักษณะเป็นสหวิทยาการเกิดรอบความรู้ใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลา จำนวน 5 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งหมด 271 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G* Power Analysis (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) โดย Test family เลือก F-test, Statistical test เลือก Linear multiple regression: fix model, R2 deviation from zero กำหนดค่าอิทธิพลขนาดกลาง (Effect size) = 0.15 ค่าความคลาดเคลื่อน (Alpha) = .05 และค่า Power = .95 ตัวแปรอิสระ (Number of predictors) 7 ตัวแปร ได้กลุ่มตัวอย่าง 153 คน จากนั้นทำการสุ่มแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นครูเพศหญิง 125 คน คิดเป็นร้อยละ 81.70 ส่วนใหญ่เป็นครูมีอายุระหว่าง 40 ถึง 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.90 และส่วนใหญ่เป็นครูมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป 105 คน คิดเป็นร้อยละ 68.60

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามคุณสมบัติของผู้บริหารทั้ง 5 ฝ่ายงานและสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญได้ ได้แก่ 1) รองนายกเทศมนตรีนครสงขลาฝ่ายบริหารการศึกษา 2) ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครสงขลา 3) ผู้อำนวยการส่วนบริหารการศึกษา 4) ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และ 5) ศึกษาธิการ

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งศึกษาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา ได้แก่ 1) แนวคิด 7 อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง ของ Stephen A. Covey (1989, อ้างถึงในเจียรไชย ยักทะวงษ์, 2564) ประกอบด้วย การเริ่มต้นทำก่อน การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ การทำตามลำดับความสำคัญ การคิดแบบชนะ/ชนะ การเข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา การประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ และการปล่อยใจให้คมอยู่เสมอ และ 2) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 2017) ประกอบด้วย 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล 2) ด้านแบบแผนทางความคิด 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม และ 5) ด้านคิดเชิงระบบ

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ปีการศึกษา 2567 ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ.2567

ขอบเขตด้านตัวแปร

1) ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ 7 อุปนิสัยตามแนวคิดของโควี (Covey, 1989, อ้างถึงในเจียรไชย ยักทะวงษ์, 2564) ประกอบด้วย

- 1.1 การเริ่มต้นทำก่อน (X_1)
- 1.2 การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (X_2)
- 1.3 การทำตามลำดับความสำคัญ (X_3)
- 1.4 การคิดแบบชนะ/ชนะ (X_4)
- 1.5 การเข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา (X_5)
- 1.6 การประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X_6)
- 1.7 การปล่อยใจให้คมอยู่เสมอ (X_7)

2) ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 2017) ประกอบด้วย

- 2.1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล
- 2.2 ด้านแบบแผนทางความคิด
- 2.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
- 2.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม
- 2.5 ด้านคิดเชิงระบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธีแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ และมีผู้มาวิเคราะห์ข้อมูลอีก 2 คน โดยใช้วิธีการสามเส้าในการตรวจทานข้อมูลเชิงคุณภาพ จะได้ไม่เกิดความเอนเอียงในการสรุปผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 ถึงข้อ 4 มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบโครงสร้างคำถามการใช้ภาษาและความครอบคลุมในเนื้อหาสาระแล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความเหมาะสมในการใช้ภาษา แล้วนำผลมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 จึงนำมาเป็นข้อคำถาม
4. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 30 คน คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .989 และ .984
5. นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย

แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 5 มี 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดขอบเขตของคำถามจากแบบสอบถามเกี่ยวกับอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา ด้วยการคัดเลือกข้อคำถามจากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของข้อคำถามรายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (Mean) ของอุปนิสัยในภาพรวม โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาสร้างประเด็นในการสัมภาษณ์
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
4. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงให้เรียบร้อย ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try-Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 คน เพื่อวัดว่าภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้น ผู้ตอบมีความ

เข้าใจต่อคำถามหรือไม่ ซึ่งผลการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ พบว่า ควรปรับคำถามให้กระชับและสอดคล้องกับประเด็นที่สำคัญ ๆ

6. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงให้สมบูรณ์ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำไปใช้จริง

สรุปผลการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง จึงสรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 สัมประสิทธิ์ถดถอยของอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา โดยภาพรวม

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E	$\square$	t	p-value
ค่าคงที่	1.435	.217	-	6.608***	.000
อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูง (X)	.682	.051	.737	13.408***	.000

$a = 1.435, R = .737, R^2 = .543, \text{Adj. } R^2 = .540, df=1, SE = .359$

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

1) จากตารางที่ 1 พบว่า อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม (X) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา ซึ่งส่งผลทางบวก มีค่า (R = .737) และที่ค่า (R² = .543) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 2 สัมประสิทธิ์ถดถอยของอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารทั้ง 7 แนวคิดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E	$\square$	t	p-value
ค่าคงที่	1.249	.205	-	6.098***	.000
การประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X ₆)	.508	.084	.561	6.016***	.000
การปล่อยให้อยู่เสมอ (X ₇)	.215	.082	.245	2.633**	.009

$a = 1.249, R = .777, R^2 = .604, \text{Adj. } R^2 = .599, df=1, SE = .335$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2) จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรสำคัญที่ถูกนำเข้าสู่สมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา คือ การประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X₆) และการปล่อยให้อยู่เสมอ (X₇) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ .508 และ .215 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .561 และ .245 ตามลำดับ โดยการเพิ่มตัวแปรพยากรณ์การปล่อยให้อยู่เสมอ X₇ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เท่ากับ .777 และมีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 60.40 หมายความว่า การวิเคราะห์สถิติเบื้องต้น การปล่อยให้อยู่เสมอ (X₇) มีค่าอำนาจการพยากรณ์สูงสุดในแบบจำลอง R² สูงสุด แสดงว่าตัวแปรนี้สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ของอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีกว่าตัวแปรอื่น ๆ และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y' = 1.249 + .508X_6 + .215X_7$$

สมการถดถอยทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสงขลา ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_Y = .561Z_{X6} + .245Z_{X7}$$

3) จากการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 5 คน แล้วมาวิเคราะห์เนื้อหาทั้งหมด และสรุปเป็นแนวความคิด ดังต่อไปนี้

3.1 อุปนิสัยการเริ่มต้นทำก่อน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธาและความเชื่อถือให้แก่ครู ควรสร้างอุปนิสัยที่ดีต่อตนเองก่อนเป็นลำดับแรก ขับเคลื่อนนโยบายการทำงาน โดยผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับตัวเองก่อน แล้วจึงมาเริ่มที่คุณครู เมื่อคุณครูเกิดความตระหนักแล้วก็กระตุ้นให้คุณครูนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยต้องกระตุ้นและติดตามผลเป็นระยะ ๆ มีการเสริมแรงเพื่อให้งานที่มอบหมายบรรลุผล ผู้บริหารควรสร้างแรงกระตุ้นบุคลากรให้เกิดองค์ความรู้ต่อวิชาชีพและการเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง ทันท่วงทีเหตุการณ์และการพัฒนาที่เห็นชัดเจน ผู้บริหารควรวางเป้าหมายร่วมกัน โดยภาพรวมดูจากคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายและนำเป้าหมายไปใช้ ผู้บริหารควรเน้นการคิดสร้างสรรค์ต่อตัวเองเป็นหลัก ปฏิบัติที่ตัวเองก่อน

3.2 อุปนิสัยการเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจน รู้จุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล รู้ถึงความพร้อมของบุคลากร ร่วมกันวางแผน ร่วมกันวางเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารควรมีความคิดที่เก็บไว้ในใจ จากนั้นลงมือปฏิบัติจริงตามสิ่งที่ได้คิดไว้

3.3 อุปนิสัยการทำตามลำดับความสำคัญ ผู้บริหารควรมองทั้งจุดมุ่งหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน ควรมีการจัดการบริหารเวลา โดยการจัดทำตารางปฏิบัติงาน เขียนรายการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 สิ่งที่สำคัญมากและต้องทำทันทีอย่างเร่งด่วน ระดับที่ 2 สิ่งที่สำคัญมากแต่ยังไม่ต้องทำทันทีเพราะไม่ได้เร่งด่วน และระดับที่ 3 สิ่งที่ไม่สำคัญแต่มีความเร่งด่วน เมื่อมีการมอบหมายงานจะต้องทำงานเป็นขั้นตอน ลำดับความสำคัญของงานและร่วมวางแผนงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารควรมอบหมายงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอน และร่วมวางแผนงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์

3.4 อุปนิสัยการคิดแบบชนะ/ชนะ ผู้บริหารควรคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจเชิงบวก ร่วมกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารควรเห็นคุณค่าความสำคัญในตนเองและผู้อื่น พยายามลดปัญหาความขัดแย้งกัน ผู้บริหารควรคิดแบบชนะชนะ ไม่ควรคิดแบบชนะแพ้ ไม่คิดตามความต้องการของตนเอง ต้องหาแนวทางการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

3.5 อุปนิสัยการเข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา ผู้บริหารควรเรียนรู้เป้าหมายของครูแต่ละคน ควรมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจความแตกต่างของบุคคลก่อนที่จะมอบหมายงานหรือก่อนที่จะวางเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนที่จะให้คนอื่นมาเข้าใจเรา ต้องเข้าใจความแตกต่างของบุคคล ถ้าจะให้เขาเข้าใจเรา เราต้องเข้าใจในความเป็นเขาก่อน และผู้บริหารควรคิดแบบผู้บริหารได้ประโยชน์และคณะครูได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร วางตัวคนให้เหมาะสมกับงาน

3.6 อุปนิสัยการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ ผู้บริหารต้องไม่ปิดกั้นความคิดที่ดีของผู้อื่น ยอมรับในคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เข้าใจความแตกต่างในมุมมองของผู้อื่น ฟังแนวคิดของผู้อื่นด้วย ร่วมมือกันทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมกันประเมินผล ลดการวิพากษ์วิจารณ์อย่างไม่สร้างสรรค์ ควรสร้างกิจกรรม โครงการและการวางแผนการดำเนินงานให้มีความหลากหลาย มีการตรวจสอบติดตามอยู่เสมอ

3.7 อุปนิสัยการปล่อยให้อยู่เสมอ ผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ หมั่นฝึกฝนเรียนรู้และเมื่อถึงเวลาจะต้องปฏิบัติได้ทันที ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ มีภาวะผู้นำ มีเจตคติที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเหมาะสม มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม สามารถใช้สื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมได้ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ และหมั่นทบทวนตนเองในการปฏิบัติงาน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน +

สรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู ควรสร้างความศรัทธาและความเชื่อถือ ควรสร้างอุปนิสัยที่ดีต่อตนเองก่อนเป็นลำดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อเหตุการณ์และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน เรียงลำดับความสำคัญของงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม เรียนรู้และเข้าใจจุดมุ่งหมายของครูแต่ละคน เข้าใจความแตกต่างของครูก่อนที่จะมอบหมายงานหรือก่อนที่จะวางเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สร้างแรงจูงใจเชิงบวกในโรงเรียน ควรพัฒนาความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงบุคคลภายในโรงเรียนกับบุคคลภายนอกโรงเรียน มีความคิดแบบชนะชนะ ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนที่จะให้คนอื่นมาเข้าใจเรา ร่วมประสานพลัง สร้างสิ่งใหม่ ตระหนักถึงการนำนโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีกิจกรรมหรือโครงการที่หลากหลาย จัดอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิคการสื่อสารที่ดีในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของครู ผู้บริหารสถานศึกษาหมั่นทบทวน ประเมิน แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อภิปรายผล

1. อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา พบว่า อุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาในอุปนิสัยการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ (X_6) เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา ได้ดีที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .766 และมีอำนาจการพยากรณ์ เท่ากับร้อยละ 58.60 เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ในแนวคิดการลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (X_7) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .777 และจะมีค่าอำนาจการพยากรณ์ เท่ากับร้อยละ 60.40 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าอุปนิสัยการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่เป็นการนำข้อดีของอุปนิสัยทั้งหมดมารวมไว้ด้วยกันและความสัมพันธ์ที่แต่ละส่วน มีต่อกันต่างก็ก่อประโยชน์ให้กันและกัน เพื่อที่จะทำงานในสถานศึกษาให้สำเร็จ โดยประโยชน์สูงสุดของการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่ คือการใช้คุณสมบัติที่คุณครูได้รับจากธรรมชาติ ได้แก่ ร่างกาย จิตวิญญาณ สติปัญญาและความรู้สึกที่มีต่อสังคม แรงจูงใจแบบชนะชนะและทักษะการติดต่อสื่อสารมาจัดการกับเรื่องภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทรีลี (2562) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบคือ $Y = 1.96 + .51^{**} X$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $Z_y = .64^{**} Z_x$ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. แนวทางการพัฒนาอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธาและความเชื่อถือให้แก่ครู ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจน ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการจัดการบริหารเวลา โดยการจัดทำตารางปฏิบัติงาน และเขียนรายการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารควรเข้าใจความแตกต่างของบุคคลก่อนที่จะมอบหมายงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ ผู้บริหารต้องไม่ปิดกั้นความคิดที่ดีและยอมรับในคุณค่าของตนเองและผู้อื่น และผู้บริหารหมั่นทบทวนตนเองในการปฏิบัติงาน แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาการ

ปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเทศบาลนครสงขลา มีภาวะผู้นำ สร้างตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คุณครู เป็นที่เคารพนับถือสำหรับคุณครูผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อนหน้าที่ กล้าคิด กล้าทำ เตรียมความพร้อมของตนเอง อยู่ตลอดเวลา พัฒนาสถานศึกษา นำพาองค์กรไปตามเป้าหมายและนำไปสู่การประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรัตน์ ไชยมภู และชนัฐพรหมศรี (2566) ในยุคโลกพลิกผันควรมีการปรับตัวตลอดเวลา จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กร มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้ชี้แนะทางความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเริ่มจากการปรับตัวในการบริหาร งานวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล แสดงถึงการกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กรควบคู่กันไปด้วย ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สร้างเสริมความชัดเจนในนโยบาย และกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ ยืดหยุ่น และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. อุปนิสัยการประสานพลังสร้างสิ่งใหม่เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสงขลา ได้ดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความเห็นอกเห็นใจเรียนรู้ที่จะเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจเสมอในการเสนอแนวความคิดการขับเคลื่อนสถานศึกษา เพราะจะทำให้ทราบถึงมุมมองและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ในเรื่องเดียวกันในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปได้เป็นอย่างดี เช่น การทำ PLC จะส่งผลให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลที่ได้การขบคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว

2. ผู้บริหารควรเสริมสร้างพลังการคิดเชิงบวก ชื่นชม เสริมแรงทางบวก และร่วมกันสร้างผลประโยชน์ส่วนรวม โดยสถานศึกษาควรจัดโครงการค่ายคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ผู้บริหาร ครูและนักเรียน ได้ร่วมกิจกรรมพร้อมกัน เพื่อดำรงไว้ซึ่งผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี ประพฤติตามกฎ ระเบียบของโรงเรียนและสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยหรืออุปสรรคระหว่างการบริหารตามความคิด 7 อุปนิสัยของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัจจัยและนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ควรศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามความคิด 7 อุปนิสัยของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครสงขลา จังหวัดสงขลา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

บรรณานุกรม

ชนัญญา ไยลลอ. (2560). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน ตามแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม และแนวคิดอุปนิสัย 7 ประการ ของสติเฟิน อาร์ โควี เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นใน

- องค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอก
ระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชยาภา มะลิ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามความคิด 7 อุปนิสัยของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการ
บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ธัญญลักษณ์ มหาศิริพันธ์. (2563). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา). ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- เจียรไชย ยักทะวงษ์. (2564). การพัฒนาเครื่องมือวัด 7 อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิผลสูง ปัจจัยเชิงเหตุและสมมูลชีวิต
กับการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน การวิจัยผลานวิจัย. (ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นวรรตน์ ไชยมภู และวัน เดชพิชัย. (2564). “ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำ 7 อุปนิสัยมาใช้
ท่ามกลางวิถีชีวิตใหม่”. วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้. 1(2), 207-217.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุริยวิทยาสาน.
- พงศธร พรหมโต. (2561). “การวัดระดับอุปนิสัยของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
โดยใช้หลักการ 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง”, วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์, 14(1),
107-117.
- รดารัตน์ ยุมิพย์. (2563). “ผลของการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาที่มีต่อการตั้งเป้าหมายในการเรียนของนักเรียนชั้น
มัธยมศึกษาปีที่ 3”. วารสารราชพฤกษ์. 18(1). 74-82.
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ศุภเชษฐ์ กาญจนมณี, นวรรตน์ ไชยมภู และชนัญ พรหมศรี. (2566). “การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลก
พลิกผัน”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. 13(1), 1-13.
- สุทวารธน์ สอนแก้ว. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครสงขลา. (2566). รายงานผลการปฏิบัติการประจำปี 2566 สำนักงานการศึกษา เทศบาล
นครสงขลา. สงขลา : เทศบาลนครสงขลา.
- อานูภาพ เลชะกุล. (2564). “ความปกติดีไปอุดมศึกษา : ความท้าทาย”, วารสารการศึกษาและนวัตกรรมการ
เรียนรู้. 16(1), 111 - 125.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habit of highly of effective people*. New York : Simon and Schuster.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). “G*Power 3: A flexible statistical power
analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences”. *Behavior Research
Methods*. 3(9), 175-191.
- Senge, P.M. (2017). *School that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and
Everyone Who Cares About Education*. London : The Marsh Agency Ltd.