

# Applying the DISC Concept to Drive Administration within Education Institutes

Navarat Waichompu<sup>1\*</sup>, Niran Chullasap<sup>1</sup>, and Kittiporn Nawsuwan<sup>2</sup>

---

**Received:** November 9, 2021 **Revised:** December 2, 2021 **Accepted:** December 7, 2021

## Abstract

Knowing the personality of the co-workers or subordinates is of paramount importance for education administrators because they are like lights that shine brightly for the institute. Therefore, these administrators should be aware and understand about the personality of the co-workers or subordinates as to be applied further in driving the operations within the education institute to be appropriate with the personality of the individual. The application should focus on achieving the goals of the education institute. Perception and understanding of the personality of a colleague or subordinate is the starting point to drive work to achieve maximum efficiency and effectiveness by using people to suit the job according to personality. There are many tools for personality assessment and can be applied as appropriate. The DISC is a tool that can be applied in personality assessment as well as to help understand colleagues or subordinates. This article analyzes and synthesizes the guidelines for the application of DISC, which consists of Dominance, Influence, Steadiness and Compliance to be applied in assignments and driven administration within educational institutions.

**Keyword:** Administration, Educational Institutions, Personality, Applications

---

<sup>1</sup> Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University

<sup>2</sup> Boromarajonani College of Nursing, Songkhla

\* Corresponding author e-mail: navaratying@hotmail.com

# การประยุกต์ใช้แนวคิด DISC ในการขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษา

นวรัตน์ ไชยมณี<sup>1</sup>, นิรันดร์ จุลทรัพย์<sup>1</sup>, และ กิตติพร เนาวัลสุวรรณ<sup>2</sup>

รับบทความ: 9 พฤศจิกายน 2564 แก้ไขบทความ: 2 ธันวาคม 2564 รับผิดชอบ: 7 ธันวาคม 2564

## บทคัดย่อ

การรู้เท่าทันบุคลิกภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนดวงไฟที่ส่องแสงสร้างความสว่างรุ่งเรืองให้กับสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาประยุกต์ต่อยอดในการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมตามบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ของสถานศึกษา เพราะการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจุดเริ่มต้นของขับเคลื่อนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยการใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามบุคลิกภาพ ซึ่งเครื่องมือในการประเมินบุคลิกภาพนั้นมีอยู่มากมายและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม โดย DISC เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินบุคลิกภาพรวมทั้งช่วยให้เข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบทความนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ DISC ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพมุ่งมั่น บุคลิกภาพมุ่งมั่นสังคม บุคลิกภาพผู้ฟังที่ดี และบุคลิกภาพเจ้าระเบียบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการมอบหมายงานและขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษา

**คำสำคัญ:** การบริหารงาน สถานศึกษา บุคลิกภาพ การประยุกต์

<sup>1</sup> คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>2</sup> วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา สถาบันพระบรมราชชนก

\* Corresponding author e-mail: navaratying@hotmail.com

## บทนำ

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวบุคคลที่สามารถแสดงออกมาทางพฤติกรรมและองค์ประกอบภายในเรือนร่างของบุคคล โดยบุคลิกภาพสามารถแบ่งออกเป็นบุคลิกภาพภายนอก (External Personality) คือ สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนจากภายนอกของแต่ละบุคคล สามารถที่จะพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขได้โดยตัวบุคคล ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูด เป็นต้น และบุคลิกภาพภายใน (Internal Personality) คือ สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ หรืออุปนิสัยใจคอที่มองไม่เห็น สัมผัสไม่ได้ ซึ่งพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขได้ยากกว่าบุคลิกภาพภายนอก ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบ Ahmad and Siddique (2017) กล่าวว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยลักษณะแบบแผน ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ซึ่งทำให้บุคคลมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน และ Laohavisut (2015) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลและเป็นพฤติกรรมที่แต่ละคนแสดงออกมาเพื่อให้คนอื่นรู้ว่าคนนี้เป็นใคร เปรียบเสมือนตัวแทนของแต่ละบุคคล ดังนั้น การพัฒนาบุคลิกภาพบุคลากร จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรเพื่อลดหรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการพัฒนาทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอกควบคู่กันไป ซึ่ง Holland (1961 as cited in Jitbantao, 2017) นักจิตวิทยาทางด้านอาชีพเน้นความสำคัญของบุคลิกภาพว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน กล่าวคือ บุคคลจะมีความสุขในการทำงานและประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามความปรารถนานั้น ควรได้ทำงานประกอบอาชีพที่สอดคล้องต้องกันกับบุคลิกภาพของเขา บุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในด้านการดำเนินชีวิต การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติหน้าที่ การงาน และการเข้าสังคม

ดังนั้น การรับรู้และเข้าใจในบุคลิกภาพของบุคคลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยการรู้จักบุคลิกภาพที่เด่น และข้อจำกัดของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด จึงจะสามารถนำมาพัฒนาผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการประเมินบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีนักวิชาการได้เสนอเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดมากมาย โดยแนวคิด DISC เป็นหนึ่งในศาสตร์ทางจิตวิทยาด้านบุคลิกภาพ (Personal Psychology) ที่ใช้วัดบุคลิกภาพของบุคคล 4 แบบ ได้แก่ Dominance, Influence, Steadiness และ Compliance ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินตนเองและผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา เห็นได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแบบประเมินบุคลิกภาพตามโมเดล DISC ของ Kamchornviput and Thasanasangsoun (2011) พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพตามโมเดล DISC ต่างกัน มีความเหมาะสมกับภารกิจที่ต่างกัน และการตระหนักถึงบุคลิกภาพรายบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างความสามารถแก่องค์กรโดยรวมในระยะ และผลการศึกษาของ Jirapaisankul (2019) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบ D มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานในทุก ๆ ด้าน บุคลิกภาพแบบ I มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความชัดเจนของงาน

ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ บุคลิกภาพแบบ S มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจงาน และบุคลิกภาพแบบ C มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ความชัดเจนของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นผู้บริหารควรมอบหมายงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบุคลิกภาพในแต่ละแบบของผู้ร่วมงานทุก ๆ ระดับตามบุคลิกภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบ DISC

การเข้าใจผู้อื่นเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งการรับรู้และเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคลมีความเชื่อมโยงกับการมอบหมายงานเพื่อให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเครื่องมือในการประเมินบุคลิกภาพนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลากหลาย โดย Freeman (2009) ได้นำเสนอการเปรียบเทียบมิติของเครื่องมือในการประเมินบุคลิกภาพตามแนวคิดของ William M. Marston ที่แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 4 แบบตามบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพมุ่งมั่น (Dominance) บุคลิกภาพมุ่งเน้นสังคม (Influence) บุคลิกภาพผู้ฟังที่ดี (Steadiness) และ บุคลิกภาพเจ้าระเบียบ (Compliance) ส่วน Carl Jung แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 4 แบบตามการรับรู้ ได้แก่ มุ่งเน้นการรับรู้ (Sensing) เน้นง่าย ๆ สบาย ๆ (Intuitive) เน้นความรู้สึก (Feeling) และเน้นการคิด (Thinking) ในขณะที่ Hippocrates Personality Types ก็แบ่งออกเป็น 4 แบบตามลักษณะอารมณ์และน้ำในร่างกาย ได้แก่ แบบเจ้าอารมณ์/น้ำดีสีเหลือง (Choleric/Yellow Bile) แบบร่าเริง/สีเลือด (Sanguine/Blood) แบบวางเฉย/สีเสมหะ (Phlegmatic/Phlegm) และ แบบเศร้าโศก/น้ำดีสีดำ (Melancholic/Black Bile) ส่วน Don Lowry True Colors แบ่งออกเป็น 4 แบบตามสี ได้แก่ สีเขียว (Green) สีส้ม (Orange) สีทอง (Gold) สีฟ้า (Blue) และ Smalley Trent Personality แบ่งออกเป็น 4 แบบ ตามคุณลักษณะของสัตว์ ได้แก่ สิงโต (Lion) นาก (Otter) สุนัขพันธุ์โกลเด้นรีทรีฟเวอร์ (Golden Retriever) และบีเวอร์ (Beaver) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิด 4 มิติ ของเครื่องมือในการพัฒนาบุคลิกภาพ

William M. Marston	มุ่งมั่น	ชอบสังคม	ผู้ฟังที่ดี	เจ้าระเบียบ
Carl Jung	เน้นการรับรู้	เน้นง่าย ๆ สบาย ๆ	เน้นความรู้สึก	เน้นการคิด
Hippocrates/Greeks	เจ้าอารมณ์/ น้ำดีสีเหลือง	ร่าเริง/ สีเลือด	วางเฉย/ สีเสมหะ	เศร้าโศก/ น้ำดีสีดำ
Don Lowry True Colors	สีเขียว	สีส้ม	สีทอง	สีฟ้า
Smalley Trent Personality	สิงโต	นาก	สุนัขพันธุ์โกลเด้น รีทรีฟเวอร์	บีเวอร์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Freeman (2009)

DISC Model เป็นแนวคิดการวิเคราะห์บุคลิกภาพและการแบ่งรูปแบบบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่พัฒนามาจากทฤษฎีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวคิดของ Jung (1971 as cited in Ahmad & Siddique, 2017) ซึ่งเป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้บุกเบิกการศึกษาด้านพฤติกรรมมนุษย์ กล่าวว่า DISC เป็นแบบทดสอบประเมินบุคลิกภาพที่ใช้งานง่าย และนำไปใช้ได้จริง ซึ่งเริ่มนำมาใช้เมื่อปี ค.ศ 1982 โดย Santiko, Prasetyo and Sukisno (2019) ได้กล่าวถึงเครื่องมือประเมินบุคลิกภาพที่สามารถนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิภาพของทีม คือ DISC โดยเครื่องมือนี้จะให้ภาพรวมของสไตล์ของบุคคลที่สามารถทำนายทัศนคติและพฤติกรรมในอนาคตของการดำเนินงานต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ซึ่ง Marston (1979 as cited in Akkharungrueng, 2013) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนหนังสือเรื่องลักษณะอารมณ์ของคนปกติ (The Emotions of Normal People) และจำแนกบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Dominance บุคคลที่มีบุคลิกภาพมุ่งมั่น จริงใจ เคลื่อนไหวรวดเร็ว ชอบลงมือทำงานด้วยตนเองมากกว่าฟังคนอื่นว่าตามกันมา ไม่เชื่อทฤษฎี ส่งผลให้ความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์ตรง มีลักษณะคุดัน อาจดูไม่สุภาพในสายตาผู้อื่น กล้าโต้แย้งพร้อมชนถ้าไม่เห็นด้วย ชอบอยู่แนวหน้า กล้าแสดงออก ชอบใช้พลัง มีปฏิริยาตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ใจกว้าง ไม่ค่อยยืม เดินเร็ว แต่งกายเรียบง่าย เช่นเดียวกับ Office of the Civil Service Commission (OCSC, n.d.) ที่ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบ D ว่าเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ เน้นผลลัพธ์ พุดจาเสียงดัง ไม่ประนีประนอม กล้าเสี่ยง ชอบแข่งขัน ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง ไม่ฟังผู้อื่น ตรงไปตรงมา เอาแต่ใจตัวเอง ในขณะที่ Ngamk-achonkulkit (2019) ได้กล่าวถึงจุดเด่นของบุคลิกลักษณะ D คือ มีความเข้มแข็ง ตรงไปตรงมา แน่วแน่ มีลักษณะนิสัยในการทำงานเป็นตัวของตัวเองสูง มีความเป็นผู้นำสูง เด็ดขาด ชอบเอาชนะ ชอบงานท้าทาย ชอบทำงานคนเดียว ชอบออกคำสั่ง แต่มีสิ่งที่ควรพัฒนา คือ การเป็นคนถือดี ชอบเสี่ยง ใจร้อน ชอบเอาชนะ และไม่สนใจความรู้สึกของใคร ส่วนสิ่งที่ไม่ชอบ คือ กลัวสูญเสียอำนาจ ตำแหน่ง กลัวถูกเอาเปรียบหรือทำงานฟรี ดังนั้น การบอกถึงความสำเร็จหรือรางวัล (Reward) ที่ได้รับจึงเป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ ส่วน Santiko et al. (2019) กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบ D คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพการตอบสนองต่อปัญหา ความท้าทาย และการใช้อำนาจ

สรุปได้ว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ D ภาพรวมเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพแบบตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม เป็นนักปฏิบัติที่ดี ไวใจผู้อื่นน้อย ลงมือทำมากกว่าพูด ชอบความท้าทาย แรงจูงใจ คือ ความสำเร็จ ผลตอบแทน หรือความก้าวหน้าในหน้าที่ มีเป้าหมายอยู่ในใจ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่มุ่งเน้นงาน (Task Oriented)

2. Influence บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบแสดงออก ช่างพูด ชอบเข้าสังคม มนุษย์สัมพันธ์ดี ดูเป็นมิตร ชอบตามใจเพื่อน เปิดเผย มองโลกในแง่ดี ร่าเริง กระตือรือร้น มีอารมณ์อ่อนไหว จูงใจคนเก่ง เป็นคนชอบมองภาพรวมใหญ่ ๆ เชื่อมโยงเครือข่ายแบบสร้างสรรค์ ไม่ค่อยสนใจรายละเอียด มีจินตนาการสูง เป็นนักคิดนักฝัน ชอบเรียนรู้เรื่องราวใหม่ ๆ ชอบคิดนอกกรอบ สนใจทุกเรื่องราว ไม่ชอบทำอะไรจำ

เบื่อง่าย ชอบอิสระสูง ช่างคิด ชอบขายไอเดีย สมารถสั้น เช่นเดียวกับ OCSC (n.d.) ที่ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบ I ว่าเป็นคนช่างพูด ชอบเข้าสังคม เป็นมิตร จูงใจคนเก่ง ร่าเริง อารมณ์อ่อนไหว ในขณะที่ Ngamkachonkulkit (2019) กล่าวถึงว่า I มีจุดเด่น คือ มีเสน่ห์ ลักษณะนิสัยการทำงาน คือ ช่างพูด ชอบสังคม มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบอยู่ในกรอบระเบียบ ชอบทำงานกับผู้คน สิ่งที่ควรพัฒนาคือ เป็นคนฟัง ฝึนกลางวัน โลกสวย ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่อยู่ในกฎ ซึ่งคนแบบ I ไม่ชอบถูกตำหนิ หรือถูกปฏิเสธ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจต้องอาศัยการให้ความสำคัญ (Recognition) ส่วน Santiko et al. (2019) กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบ I คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพตอบสนองและความสามารถในการสร้างอิทธิพลให้บุคคลโน้มนำตาม

สรุปได้ว่า I ภาพรวมเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพแบบนักคิดนักฝัน ชอบความทันสมัย มีความยืดหยุ่น ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ชอบเข้าสังคม แรงจูงใจ คือ การยอมรับและการให้ความสำคัญกับแนวคิดหรือไอเดียต่าง ๆ ที่เสนอ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (People Oriented)

3. Steadiness บุคคลที่มีบุคลิกภาพเสถียร ใจเย็น เสมอต้นเสมอปลาย ทำงานเป็นระบบ ละเอียดรอบคอบ ถ่อมตัว ประณีประนอม เก็บความรู้สึกเก่ง พูดจานุ่มนวล ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่น ไม่ชอบแสดงออก ชอบเป็นผู้ฟังมากกว่าผู้พูด แต่จะพูดเมื่อถูกถาม และมักแสดงความเห็นด้วยกับผู้อื่นตลอดเวลา ขี้เกรงใจ คิดนาน และต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและอารมณ์สูง ชอบใช้ใจมากกว่าการใช้กำลัง ขับเคลื่อนพลังด้วยความรู้สึกที่ใสใจ ชอบช่วยเหลือดูแลคนรอบข้างแบบอบอุ่น ใส่ใจในรายละเอียด มีความเป็นผู้ให้สูง ชอบสนองความต้องการของผู้อื่น มากกว่าความต้องการของตนเอง ไม่ชอบเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการปะทะรุนแรง เป็นผู้มีจิตวิทยาดี ทำให้เกิดความราบรื่น ในหมู่คณะ เช่นเดียวกับ OCSC (n.d.) ที่ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบ S ว่าเป็นคนรักสงบ ชอบฟังมากกว่าพูด ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Ngamkachonkulkit (2019) กล่าวถึงจุดเด่นของ S คือ มีความอดทน ไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี มีลักษณะนิสัยการทำงานที่รักษาน้ำใจ เป็นห่วงเป็นใย ทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ชอบทำงานประจำแบบเดิม ๆ เป็นผู้ตามที่ดี ชอบทำงานเป็นทีม แต่สิ่งที่ควรพัฒนา คือ ขำ ไม่กล้าตัดสินใจ และอาจเด็ตร้อนเพราะคนอื่น คนแบบ S ไม่ชอบความเร่งรีบ การเปลี่ยนแปลง และการสูญเสียความสัมพันธ์ จึงอาศัยเรื่องของความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นหลักในการสร้างแรงจูงใจ ส่วน Santiko et al. (2019) กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบ S คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี

สรุปได้ว่า S ภาพรวมเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพแบบประณีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ชอบความท้าทาย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ตามที่ดี แรงจูงใจ คือ สัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์

4. Compliance บุคคลที่มีบุคลิกภาพสมบูรณ์แบบ มีระเบียบวินัยสูง ชอบวิเคราะห์วิจัย มีแบบแผนวิธีการทำงานที่ยึดติดกับรายละเอียด มีความเป็นระบบ ไม่ชอบความวุ่นวาย มีความรอบคอบมองทุกอย่างไปข้างหน้าเสมอ คิดล่วงหน้า ชอบวางแผนเป็นขั้นตอนอย่างมีตรรกะ เป็นพวกอนุรักษ์นิยม

ทำงานแบบใจเย็น มีหลักการ เช่นเดียวกับ OCSC (n.d.) ที่ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบ C ว่าเป็นคนชอบความสมบูรณ์ มีเหตุผล เน้นความชัดเจนถูกต้อง ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ชอบเสี่ยง ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ ในขณะที่ Ngamkachonkulkit (2019) กล่าวถึงจุดเด่นของ C คือ มีระเบียบวินัย รอบคอบและมีเหตุผล มีผล ลักษณะนิสัยการทำงาน คือ ช่างวิเคราะห์ สังเกต ซื่อสัตย์ ทำตามกฎระเบียบ ทำงานละเอียดถูกต้อง ชอบทำงานสงบ ๆ คนเดียว สิ่งที่ควรพัฒนา คือ ความจริงจัง คิดมาก ไร้ความรู้สึก คนแบบ C ไม่ชอบคำตำหนิจากการทำงานผิดพลาด และการไม่เคารพ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจอาศัยเรื่องของการมีสัมมาคารวะ (Respect) ส่วน Santiko et al. (2019) กล่าวว่าบุคลิกภาพแบบ C คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบตอบสนองต่อโครงสร้างขั้นตอนและกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

สรุปได้ว่า C ภาพรวมเป็นคนที่บุคลิกภาพแบบใจเย็น เจ้าระเบียบ ชอบความถูกต้องและสมบูรณ์ทำอะไรต้องมีเหตุและผลเสมอ แรงจูงใจ คือ การยอมรับในเรื่องกฎระเบียบ เหตุและผลที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่มุ่งเน้นงาน

ดังนั้น การเข้าใจและรับรู้บุคลิกภาพของผู้ร่วมงานตามแนวคิด DISC ที่กล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากการเข้าใจบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยการมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมกับบุคลิกภาพที่ประเมินตามแนวคิด DISC ดังคำกล่าวที่ว่า การมอบหมายงานให้ถูกบุคคล “Put the right man on the right job” ซึ่งการประเมินผู้ร่วมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด DISC จึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรมองข้าม เนื่องจากผลการประเมินสามารถนำมาวางแผนการวางแผนการวางตัวบุคคลในการทำงานภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การประยุกต์ใช้แนวคิด DISC ในการขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษา

การนำแนวคิดบุคลิกภาพแบบ DISC มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น เปรียบเสมือนการติดเรดาร์ให้กับผู้บริหารเพื่อใช้ในการสแกนบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นถึงศักยภาพของบุคคลและความสำเร็จของงานที่มอบหมาย ตามขอบข่ายการบริหารงาน 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ ดังนี้

1. ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบ Dominance ซึ่งเป็นคนที่ตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม เป็นนักปฏิบัติที่ดี ชอบลงมือทำมากกว่าพูด ชอบความท้าทาย ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะกับงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ งานที่ท้าทาย งานที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามขอบข่ายงานด้านการบริหารงานทั่วไปซึ่งต้องลงมือทำเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เช่น สารสนเทศเพื่อการศึกษา งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เป็นต้น และขอข่ายการบริหารงานวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยและสถานการณ์ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบการเรียนการสอนในสถานการณ์ระบาดของ Covid19 เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jirapaisankul (2019) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบ Dominance มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ด้านความชัดเจนของงาน (Task Identity) ด้านความสำคัญของงาน (Task Significance) ด้านการตัดสินใจงาน (Autonomy) และด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมุ่งในเรื่องงานเป็นหลัก (Thunnikorn, 2017 as cited in Jirapaisankul, 2019)

2. ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบ Influence นักคิด นักฝัน ชอบความทันสมัย ยืดหยุ่น ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ชอบเข้าสังคม เหมาะกับงานเกี่ยวกับการเจรจา การต่อรอง ตามขอข่ายการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jirapaisankul (2019) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบ Influence ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ แต่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความชัดเจนของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจงาน และด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

3. ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบ Steadiness ประณีประนอม ไม่ชอบขัดแย้ง ผู้ฟังที่ดี ไม่ชอบความท้าทาย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะกับงานประจำที่ต้องทำอยู่ทุกวัน ตามขอข่ายงานการบริหารงานทั่วไปที่เป็นงานประจำ เช่น งานธุรการ หนังสือราชการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jirapaisankul (2019) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบ Steadiness ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความชัดเจนของงาน ด้านความสำคัญของงาน แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความมีอิสระในการตัดสินใจงาน และด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

4. ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบ Compliance ใจเย็น เจ้าระเบียบ ชอบความถูกต้องและสมบูรณ์ มีเหตุผล จึงเหมาะกับงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร กฎระเบียบ ข้อบังคับ ตามขอข่ายการบริหารงานงบประมาณ เช่น งานการเงิน งานทะเบียน งานวัดและประเมินผล เป็นต้น และงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ เช่น งานเกี่ยวกับระเบียบการลา งานสวัสดิการบุคลากร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jirapaisankul (2019) ที่พบว่า บุคลิกภาพแบบ Compliance มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความชัดเจนของงาน และด้านความมีอิสระในการตัดสินใจงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการคุณลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน และด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ

ดังนั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดบุคลิกภาพ DISC มาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม รวมทั้งเป็นการฝึกตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองคนให้ออก บอกคนให้ได้ ใช้คนให้เป็น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการประยุกต์ใช้แนวคิด DISC ในการขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษา

## บทสรุป

การบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้นเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น การนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานจึงเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำมาประยุกต์ คือ การรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้ร่วมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแนวคิดการประเมินบุคลิกภาพตามแบบ DISC ซึ่งประกอบด้วย Dominance, Influence, Steadiness และ Compliance ก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงานภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดคนให้เหมาะกับงานตามบริบทของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- Ahmad, N., & Siddique, J. (2017). Personality assessment using twitter tweets. *Procedia Computer Science*, 112, 1964-1973. doi:10.1016/j.procs.2017.08.067
- Akkharungrueng, K. (2013). *Human behavior based on disc theory*. Retrieved from <http://narrativehrd.blogspot.com/2016/12/disc.html> [in Thai]
- Office of the Civil Service Commission, (n.d.). *Extended DISC with the Office of the Civil Service Commission, Honorable Mentions*. Retrieved from <https://info.muslimthaipost.com/article/10386>. [in Thai]
- Freeman, V. (2009). Blue & C - personality traits of leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(1), 1-4.
- Jirapaisankul, J. (2019). *Personality that has an effect job characteristics requirement of generation Y employee* (Master's thesis, Mahidol University, Bangkok, Thailand) Retrieved from <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2937>. [in Thai]
- Jitbantao, T. (2017). Psychoanalytic theory of personality. *Journal of Social Academic*, 10(2), 275-285. [in Thai]
- Kamchornviput, A., & Thasanasengsoon, A. (2011). *Development of personality evaluation model based on DISC model and career choice theory: a survey of self-choice in career choice theory for example, the Dutch self direct search and employee selection may be an effective person according to habitual thinking. Stephen Covey's 7 Habits: a case study: Pacific 2000 International Recruitments Co., Ltd.* (Master's thesis). Retrieved from Thammasat University Digital Collections. (120236) [in Thai]
- Laohavisut, S. (2015). Personality and relationship of staff as factor to enable organization success. *Payap University Journal*, 25(1), 1-14. [in Thai]
- Ngamkachonkulkit, W. (2019). Understanding and accessing learners in the digital age with DISC Model. In Asst. Prof. Dr. Sirinthorn Sinjindawong (Ed.), *Proceeding of Exhibition in Teaching & Learning 2019*, (157-173). Sripatum University, Bangkok, Thailand. [in Thai]
- Santiko, I., Prasetyo, A., & Sukisno, P. N. (2019). Implementation of psychotest system application selection of KKL STMIK participants in Purwokerto Amikom using DISC (Dominance-Influence-Steadiness-Compliance). *Journal of Informatic Pelita Nusantara*, 4(1), 14-18.