

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นอุปสรรคต่อการ ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

THE OBSTRUCTION OF PERSONAL FACTORS OF THE DIRECTOR OF PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICES FOR THE EFFECTIVENESS OF POLICY IMPLEMENTATION

กาญจนาภรณ์ อิ่มใจจิตต์¹

นพพล เชนอักษร²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ทราบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และ 2) ทราบแนวทางในการพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่ให้成为อุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2553 ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างเทียบจากตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของ เกรงซีและมอร์แกน (Robert V. Krejcie and Eayrly W. Morgan 1970 : 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง 125 เขต จากประชากร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 183 เขต ด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตั้งกระจายอยู่ใน 76 จังหวัดทั่วประเทศ แล้วสุ่มเขตพื้นที่การศึกษาตามสัดส่วน กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งสิ้น 500 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัย สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ปัจจัยหลัก และ 3 ปัจจัยย่อย คือ 1) นิสัยไม่ดี ได้แก่ หลงตัวเอง ใจดำ และเห็นแก่ตัว 2) ขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ขาดทักษะผู้นำ 4) ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ 5) ขาดทักษะการสื่อสาร 6) ขาดพลังสร้างสรรค์ 7) วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน 8) ไม่กล้าหาญ และ 9) ขาดเป้าหมายการทำงาน

2. แนวทางในการพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่ให้成为อุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมี 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ให้การศึกษา 2) ให้ฝึกการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา 3) ให้ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร 4) ให้เป็นคนดี 5) ให้ตั้งเจตนาและข้อจำกัดสำหรับให้คิดค้นเพื่อมาเป็นผู้บริหาร 6) ให้ระบุคุณลักษณะผู้นำ (ปัจจัยภายในบุคคล)

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. ภาวดี การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ABSTRACT

The purposes of the research were (1) to determine the personal factors of Primary Education Service Areas, (2) directions for the effective policy implementation, and (3) to propose the guidelines to improve personal factors of Primary Education Service Areas Directors for the effective policy implementation. The research was carried out through three steps as follows (1) setting research framework based on personal factors of the Director of Primary Education Areas, concept and theory, (2) factor analysis, and (3) focus group discussions among Directors of Education Areas. The data were collected from 500 persons from 183 education areas. The instruments for collecting the data were the opinionnaire and focus group discussion. The statistics used for the data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings were as follows:

1. Personal factors of the Director of Primary Education Service Area Offices for the Effectiveness of Policy Implementation consisted of nine factors and three sub-factors which were (1) bad habits: narcissism, callousness and selfishness (2) lack of interpersonal skills (3) lack of leadership skills (4) lack of emotional maturity (5) lack of communication skills (6) lack of creativity (7) unclear vision, (8) not being brave and (9) lack of career goals.
2. The guideline to improve personal factors of Primary Education Service Areas Directors for the Effectiveness Policy Implementation include six categories: (1) testify study (2) participation in training (3) attend academic conferences and seminars (4) specify leader quality (5) set conditions and the limitation of the leader (6) study a person who will be the executive.

บทนำ

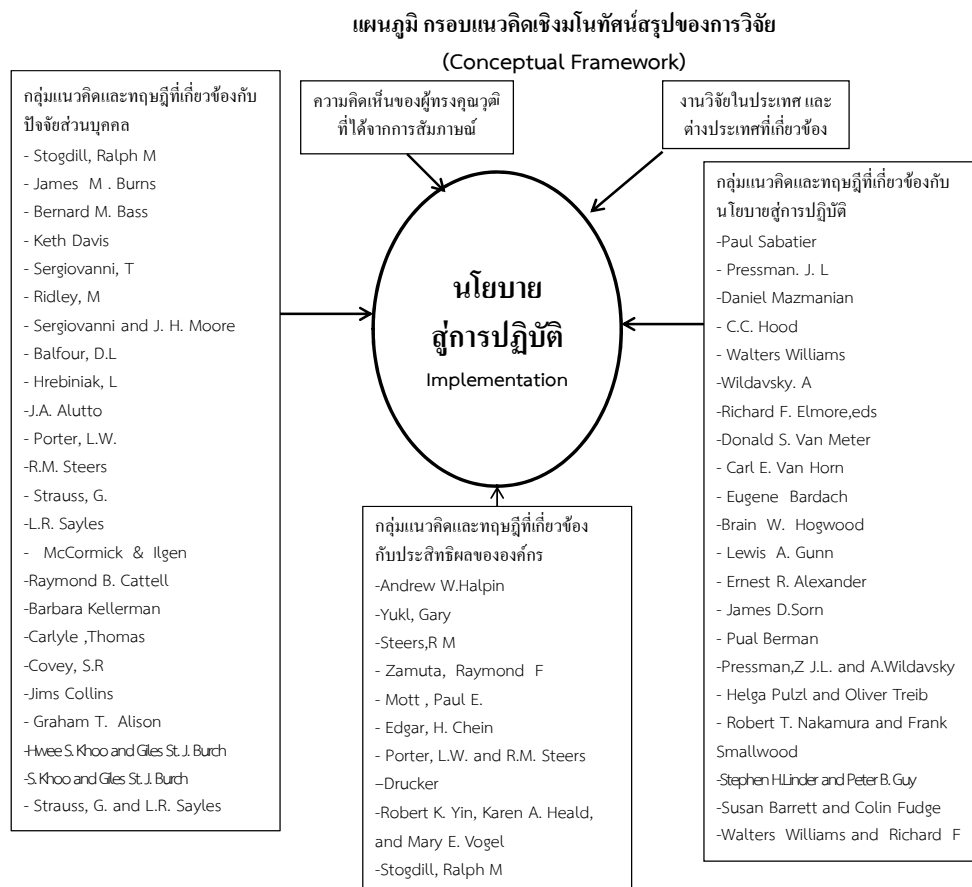
ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ ที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนาและสร้างไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารที่เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ เข้าใจหลักการบริหารงานประกอบด้วย มีปัจจัยสูงใจที่เกื้อหนุนในการทำงาน พนักงานย่อมเกิดความพึงพอใจมากและทุ่มเทกำลังกาย ความรู้ ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่องค์กรเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน บุคคลที่มีความรู้สึกดีต่องานจะชอบและมีความสุขกับงานที่ทำ มีความรู้สึกที่ดีต่อชีวิตและครอบครัว มีความตั้งใจและความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การมาทำงานสาย ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างยิ่งใหญ่” คำกล่าวนี้อาจจะ ไม่เป็นจริงหากผู้นำคนนั้นขาดสิ่งที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของผู้นำที่พึงมีและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร อย่างไรก็ตามผู้ที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่บริหารจัดการภายใต้สายการบังคับบัญชาที่องค์กรมอบอำนาจหน้าที่ (AUTHORITY) ให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการเพื่อบริหารกิจการ

งานขององค์กรก็มีได้หมายความว่าหรือเป็นข้อบ่งชี้ว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกคน เพราะผู้บริหารเหล่านั้นอาจมีภาวะผู้นำที่ล้มเหลวหรือไม่ได้รับการยอมรับของคนในองค์กรที่เป็นผู้ตาม ทั้งต่อหน้าหรือลับหลังทำให้องค์กรอ่อนแอ ดังที่ ดร็กเกอร์ (DRUCKER 2004 :1-9) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำ ในหนังสือ THE DAILY DRUCKER ว่า “THE SPIRIT OF AN ORGANIZATION IS CREATED FROM THE TOP.” หรือ “จิตวิญญาณขององค์กรเกิดขึ้นจากผู้นำ” ทำให้เห็นภาพว่า องค์กรจะเคลื่อนไหวด้วยท่วงท่าอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อทราบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล
- 2) เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

โดยมีกรอบแนวคิดเชิงมโนทัศน์สรุปการวิจัยดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แผนแบบการวิจัยเป็นแผนแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีลักษณะกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The One – Short, Non-Experimental Case Study Design)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 183 เขต

กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 183 เขต ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างเทียบจากตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Robert V. Krejcie And Earyle W. Morgan 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง 125 เขต โดยการสุ่มตัวอย่างจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 183 เขต ด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่

1) ตัวแปรพื้นฐาน คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน 2) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสาร สื่อบริการออนไลน์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของเขตพื้นที่การศึกษาที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ ทั้ง 125 เขตที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน 2554 การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดให้สำนักงาน

5. ขาดทักษะการสื่อสาร 6. ขาดพลังสร้างสรรค์ 7. วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน 8. ไม่กล้าหาญ และ 9. ขาดเป้าหมายการทำงาน ทั้งนี้ เพราะปัจจัยส่วนบุคคลเป็นคุณลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคล เป็นสาเหตุภายในที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับที่แมคคอล์มิกและไอเก็น (Mc.CORMICK & ILGEN 1995 : 271-276) ที่ได้จัดหมวดหมู่ของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสถานการณ์ เรียกว่า ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (INDIVIDUAL DIFFERENCE THEORY) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีวิเคราะห์ (FACTOR ANALYTIC THEORY) ของแคทเทลล์ (Cattell 1938 : 149) นักจิตวิทยาบุคลิกภาพที่ได้ศึกษาบุคลิกภาพอย่างมีระบบระเบียบ ด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างจริงจัง แคทเทลล์ (Cattell) อธิบายคำว่า บุคลิกภาพไว้ว่าบุคลิกภาพ คือ สิ่งที่ทำให้ทำนายได้ว่าบุคคลจะทำอะไรในสถานการณ์ที่กำหนดให้เป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและพฤติกรรมที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน และได้กล่าวถึงตัวตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของความอ่อนไหวทางอารมณ์ มีบทบาทในการบูรณาการบุคลิกภาพ ส่วนในมุมมองของ เครทส์เมอร์ (Kretschmer 1921 : Abstract) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีบุคลิกภาพ (KRETSCHMER THEORY) ว่า บุคลิกภาพของคนแบ่งตามลักษณะทางร่างกายและนิสัย มนุษย์สามารถจำแนกลักษณะโดยถือเอาโครงร่างเป็นหลัก ซึ่ง เครทส์เมอร์ (Kretschmer) ได้สรุปข้อสังเกตและการค้นคว้าของเขาไว้ว่า ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องของการเริ่มต้นของบุคลิกภาพที่เชื้อชาติ หรือเผ่าพันธุ์ บุคคลจะเป็นคนเช่นใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กด้วยเช่นกัน โดยแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท (Two Psychological Type) คือ 1) **พวกแสดงตัวหรือผู้ที่มีเจตคติที่หันออกจากตนเอง (Extraversion)** ซึ่งจะมีการแสดงออกที่เผชิญกับโลกภายนอก บุคคลประเภทนี้จะชอบแสดงตัว ชอบสังคม มักจะมีเพื่อนมากชอบพูดมากกว่าฟัง ช่างพูด ร่าเริง แจ่มใส มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบการเปลี่ยนแปลง มีนิสัยเปิดเผย มีความเชื่อมั่นบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง รู้จักผ่อนปรน และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น กล้าต่อสู้และเผชิญกับปัญหา สนใจกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ชอบมีประสบการณ์ด้วยตนเอง และไม่จริงจังกับความผิดหวังต่างๆ เป็นต้น 2) **พวกเก็บตัว หรือผู้ที่มีเจตคติหันเข้าหาตนเอง (Introversion)** เป็นผู้ที่มุ่งเข้าหาตนเอง บุคคลเหล่านี้มักจะไม่กล้าตัดสินใจ ไม่แน่ใจ จิตใจไม่มั่นคง สงบเสถียร ไม่ชอบสมาคมกับผู้อื่น เก็บตัว ชอบอยู่ตามลำพัง ไม่ยืดหยุ่น มักมี

กฎเกณฑ์ที่ตายตัว ยึดมั่นในความรู้สึกของตนเอง อารมณ์หงุดหงิดและหวั่นไหวง่าย มักจะมีความรู้สึกเหงา และว้าเหว่ และเมื่อเกิดปัญหาก็มักจะแยกตัวออกไปจากสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหา นอกจากนี้ ยังไม่มีความไว้วางใจผู้อื่นการมองผู้อื่นด้วยความพินิจวิเคราะห์ ตลอดจน จะไม่ชอบความก้าวร้าว และรุนแรง เจตคติพื้นฐานทั้งสองประการนี้จะเกิดขึ้นในบุคลิกภาพ โดยที่บุคคลจะไม่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง อยู่ในตัวเองแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะมีทั้งสอง ลักษณะอยู่ในตัว และถ้าเจตคติอย่างใดอย่างหนึ่งมีลักษณะเด่น เจตคตินั้นก็จะเข้ามาอยู่ในจิตสำนึกในขณะที่อีกเจตคตินั้นจะด้อยและอยู่ในจิตไร้สำนึก ทำให้การรับรู้ตนเอง (Ego) แสดงตนโดยหันตัวเองออกสู่การติดต่อกับโลกภายนอก ในขณะที่สิ่งที่อยู่ในประสบการณ์ไร้สำนึก (Personal Unconscious) จะเป็นลักษณะที่หันเข้าหาตนเอง อย่างไรก็ตาม ลักษณะทางบุคลิกภาพทั้ง 2 อย่างนี้ต่างก็ให้ผลดี และผลเสียต่างกัน ไป โครงสร้างของแต่ละคนมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลักษณะอารมณ์แต่ละประเภท สอดคล้องกับข้อค้นพบของผู้วิจัยว่า ปัจจัยส่วนบุคคลผู้อำนวยความสะดวกด้านงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มีร่างกายและจิตใจไม่แข็งแรง ไม่เหมาะสมกับวิชาชีพผู้บริหาร และตรงกับแนวคิดที่สำคัญของ จุง (CARL G. JUNG 2011) นักจิตวิทยา เจ้าของทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล จุง (CARL G. JUNG THEORY) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพแต่ละบุคคลเป็นผลของการกระทำของแรงภายใน (INNER FORCES) ที่กระทำต่อแรงภายนอก (OUTER FORCES)

ข้อค้นพบ ปัจจัยที่ 1 “นิสัยไม่ดี”ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ 1) “หลงตัวเอง” นั้นพบว่า สอดคล้องกับ รุก และโทเบิร์ต (DAVID ROOK และ WILLIAM TORBERT 2005 : 67-76) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่หลงตัวเอง มีลักษณะเด่นคือ ยึดถือความคิดตัวเองเป็นใหญ่ จิตใจคับแคบ ไม่ไว้วางใจใคร มองโลกในแง่ร้าย บ้าอำนาจ ผู้นำประเภทนี้จะมองว่าโลกมนุษย์เต็มไปด้วยความโหดร้าย เอาเปรียบกันตลอดเวลา คิดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องเสมอ 2) “ใจดำ” และ 3) “เห็นแก่ตัว” ซึ่งสอดคล้องกับที่ เคลเลอร์แมน (KELLERMAN 2011) ซึ่งเขียนถึง “ด้านมืดของผู้นำ” ไว้ 7 ประการ คือ 1. “INCOMPETENT” คือ ผู้นำที่ขาดความรู้ความสามารถ 2. “RIGID” คือ ผู้นำประเภทอนุรักษนิยม ไม่ยอมรับแนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ 3. “INTEMPERATE” คือ ผู้นำที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ มัวเมาในอำนาจ 4. “CALLOUS” คือ ผู้นำที่ใจดำปราศจากความเมตตากรุณา

ไม่สนใจต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของคนส่วนใหญ่ 5.“CORRUPT” พวกฉ้อโกง ให้ความสำคัญต่อความต้องการส่วนตัวเหนือสิ่งอื่นใด และ 6.“INSULAR” คือ ผู้นำที่ใจแคบ จะใจดีเฉพาะคนหรือกลุ่มของตนเอง และ 7.“EVIL” คือ ผู้นำที่ยอมทำลายองค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 2 “ขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์” พบว่าสอดคล้องกับที่ โฮแกน (HOGAN 2011) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “มองด้านมืด” (DARK SIDES) ของผู้นำมีผลลบต่ออาชีพและองค์กร สาเหตุที่ผู้นำประสบความล้มเหลว เนื่องจากไม่สามารถบริหารจัดการเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่สามารถจัดการให้งานสำเร็จคล่องอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับบทความของ เอมอร์ ฤกษ์ณรงค์ (2554) ที่กล่าวว่า การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคล พัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่การพัฒนาเอกลักษณ์ของตนเอง การมีความรู้สึกว่ามีชีวิตมีความหมายและมีคุณค่า การมีสุขภาพจิตที่ดีและสามารถพัฒนานตนเองไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนได้ ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล สอดคล้องกับคอตเตอร์ (Kotter 2011) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ ต้องเน้นที่สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตาม

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 3 “ขาดทักษะผู้นำ” พบว่าสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ คอลลินส์ (COLLINS 2001:66-76) ที่กล่าวว่าหากจะนำพาองค์กรจากการเป็น “องค์กรที่ดี” ไปสู่การเป็น “องค์กรที่ยิ่งใหญ่” (GOOD TO GREAT) ได้นั้น ผู้นำจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” โดย คอลลินส์ สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำมีผลสำคัญต่อความสามารถในการเปลี่ยนองค์กร จาก “ดี” ธรรมดาให้เป็นองค์กรที่ “ดีสุดยอด” ได้ สรุปว่า ผู้นำขององค์กรที่ดีสุดยอดจะมีลักษณะที่คล้ายหรือเหมือนกันเกือบหมด เรียกได้ว่า ออกมาจาก “เบ้าหลอม” เดียวกัน เรียกว่าเป็นผู้นำในระดับที่ห้า (Level 5 Leadership) ซึ่งมีคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้นำระดับที่ห้า คือ 1) ความมุ่งมั่นและทะเยอทะยานต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอันดับแรก 2) เป็นผู้ที่ถ่อมตัวและไม่ถือตัวเองเป็นหลัก 3) ผู้นำเหล่านี้มักจะมาจาก “ภายในองค์กร” 4) ผู้นำในระดับที่ห้าส่วนมากมักพูดถึงความสำเร็จขององค์กร ว่า สาเหตุหลักประการหนึ่งมาจาก “ดวงหรือโชค” (Luck) เรียกได้ว่าเมื่อความสำเร็จเกิดขึ้น มักชอบนึกว่าเป็นโชคดีของตนเองที่มีเพื่อนร่วมงานและลูกน้องที่ดี ซึ่งนับว่า

เป็นผู้นำที่ดี สอดคล้องกับ ประณม ถาวรเวช (2554) ที่กล่าวว่า องค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ก็สามารถมีความสำเร็จได้ทั้งนั้น ขอเพียงมีองค์ประกอบในการทำงานดี สำคัญสำเร็จก็รออยู่ ไม่ไกลองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ ผู้นำต้องดี ถ้ามีผู้นำดี ลูกน้องก็ไม่หลงทาง องค์กรก็ไม่เป่ จะคิดอะไรจะทำอะไร ก็เต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำนี้แหละ สำคัญสูงสุดและลอยตัวอยู่เหนือเพศสภาพ คนเป็นผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเขาเป็นเพศใด แต่เขามีความคิดที่เฉียบคม การลงมือที่เฉียบขาด และมีการประสานงานที่เฉียบแหลม เขามักอยู่ข้างหน้าผู้อื่นเสมอ ทั้งการคิด การแสดงความคิดเห็น การลงมือทำ และความรับผิดชอบ เขาต้องพร้อมจะผิวก่อนคนอื่น และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นอย่างกล้าหาญ ถูกต้อง และแสดงภูมิรู้ว่าเขาเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ พร้อมกันนี้เขาก็พร้อมจะนำพาทุกคนให้ก้าวพ้นความผิดพลาดนั้นๆ ปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง เข้าใจองค์กรและเห็นใจผู้ร่วมงาน ประสานประโยชน์ขององค์กรและผู้ร่วมงานได้ดี ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ร่วมงานในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับที่ว่าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ผู้บริหารไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดจิตวิญญาณในการมีส่วนร่วม ไม่มีภาวะผู้นำมากพอ มีบทบาทเพียงผู้ดูแลกระบวนการทำงานเท่านั้น แสดงบทบาทผู้บริหารน้อยเกินไป ผู้บริหารที่จะต้องไม่ใช้วิธีขึ้นๆ แต่ก็สามารถปล่อยละเลย และขาดซึ่งความใส่ใจในงานด้านบริหารจัดการได้

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 4 “ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์” พบว่าสอดคล้องกับที่ ซาโลเวย์และเมเยอร์ (Salovey and Mayer, 1997:3-31) เรียกการควบคุมตนเองดังกล่าวว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หรือ อีคิว (EMOTIONAL INTELLIGENCE) ซาโลเวย์และเมเยอร์อธิบายมิติอีกด้านหนึ่งของความฉลาดของมนุษย์ที่มี ความสำคัญเท่าเทียมกับความฉลาดทางสมอง หรือ ไอคิว (INTELLIGENCE QUOTIENT) และได้ให้คำจำกัดความของความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้ เข้าใจความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้น แล้วใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องชี้นำความคิดและประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ เพราะผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ คือ การรู้จักควบคุมตนเอง การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น และความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 5 “ขาดทักษะการสื่อสาร”พบว่า

สอดคล้องกับ เคท เดวิท (KEITH DAVID 2011) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารของมนุษย์มักจะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่สกัดกั้นให้ต้องประสิทธิภาพลงหรือล้มเหลว ดังนั้น จะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารของมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่ออนาคตการทำงานของผู้นำ เพราะจะต้องสื่อสารให้ผู้นับถือเข้าใจ ในความคิดเห็น คำสั่ง คำชี้แจง และยังจำเป็นที่จะต้องสื่อสารจนสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้สอดคล้องตามให้ได้ และสอดคล้องกับ ศิริษณีย์ การะเวก (2554) ที่กล่าวว่า ในฐานะผู้นำจะต้องดึงความสนใจให้ผู้นับถือหันมาสนใจ รับฟัง เข้าใจสิ่งที่สื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อ การทำงานของผู้นำ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ความพอใจในการทำงาน เกิดความเข้าใจตรงกันนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 6 “ขาดพลังสร้างสรรค์” พบว่า สอดคล้องกับจอร์จ (JORGE 2011) ที่กล่าวถึงสาเหตุที่ผู้นำล้มเหลว คือ ขาดพลังและความกระตือรือร้น ผู้นำควรมีพลังความคิดสร้างสรรค์ พลังความคิดเชิงบวกและให้ความสำคัญกับสิ่งดีๆ ส่งผลให้ความรู้สึกดีๆ เกิดขึ้นตามมาและมีแนวโน้มที่จะทำดีต่อไป

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 7 “วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน” พบว่า สอดคล้องกับ ลักษณะความเป็นผู้นำที่แย่ ที่จอร์จ (JORGE) กล่าวถึง ลักษณะที่พบบ่อยที่สุดของผู้นำที่ไม่ดี ที่เป็นสาเหตุที่ผู้นำล้มเหลว คือ วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 8 “ไม่กล้าหาญ” พบว่า สอดคล้องกับที่ เบนนิส (Bennis 2009 : 47-48) กล่าวถึงคุณลักษณะประการสำคัญของผู้นำที่ดี คือ ต้องมีความกล้าหาญ เพราะผู้นำ คือ ตัวอย่างของคนที่ยืนกรานและดี An organization needs leaders with both strong and good characteristics, people who will guide them to the future and show that they can be trusted. องค์กรต้องการผู้นำที่มีลักษณะทั้งสองที่แข็งแกร่งและดี คนที่จะแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถเชื่อถือไว้ใจได้

ข้อค้นพบปัจจัยที่ 9 “ขาดเป้าหมายการทำงาน” พบว่า สอดคล้องกับ นายแพทย์สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารหากทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย ไม่ต่างจากการเดินทางโดยไม่มีทิศทางและอันตราย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวบ่งบอกความสำเร็จ หากแต่การกระทำเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายต่างหากจะมีความหมายต่อความสำเร็จที่คาดหวัง หลายองค์กรมีเป้าหมาย มีแผนดำเนินงานมากมาย แต่ไม่ค่อยบรรลุเมื่อลงมือทำการ เพราะขาดการติดตามงาน ให้ความสำคัญของเป้าหมายที่สวຍหรุมากกว่าการกระทำ ในการตั้งเป้าหมาย จะต้อง SMART

ระบุชัดเจน (Specific) คือ 1) วัดผลได้ (Measurable) 2) นำไปปฏิบัติได้ (Achievable) 3) เป็นจริงได้ (Realistic) และ 4) กำหนดเวลาชัดเจน (Time based)

2. แนวทางในการพัฒนาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไม่ให้ เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

สรุปความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนามิให้เกิดปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ให้การศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง นำองค์ความรู้ใหม่มาปรับใช้พัฒนางานและบริหารตนเองให้มีประสิทธิผล การศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานตนเอง นำผลการสัมมนา มาพัฒนาตนเองและแก้ไขปัญหในหน่วยงานได้ รวมทั้ง การสืบค้นข้อมูล การใช้สังคมออนไลน์ เพื่อให้ทันเทคโนโลยี เกิดแนวทางการสร้างสรรคงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับที่ แคทเทลล์ (Cattell 1938 : 149) กล่าวว่า บุคคลจะมีพัฒนาการได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การพัฒนาความสามารถในการทำหน้าที่ของ สติปัญญา ความพร้อมในการแข่งขัน และความเข้มของความจริง และเน้นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมและสังคมที่มีต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลไว้ว่าอาจส่งผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล องค์กรที่ละเลยต่อความสำคัญในการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ อาจจะทำให้องค์กรเดินผิดทางหรือหลงทาง ซึ่งสร้างปัญหาต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายได้

2. ให้ฝึกการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล มีความเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับวิชาชีพและการดำรงชีวิต มุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม แนวทางนี้สอดคล้องกับ สเตียร์ (Steers 1977: 59-60) ที่ได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล องค์กรว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้พวกเขาก้าวเป็นกำลังสำคัญใน

การสนับสนุนในองค์กรกว้างไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด เช่นเดียวกับ สตีเฟน ลินเดอร์และปีเตอร์ (Stephen H. Linder and B. Guy Peter 1993 : 288-317) ที่ได้ศึกษาถึงข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคนำไปสู่ความล้มเหลวต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และกล่าวว่าหากให้ผู้บริหารฝึกการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล ย่อมจะเป็นแนวทางหนึ่งที่กำลังอุปสรรคที่นำไปสู่ความล้มเหลวได้

3. ให้ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร เพราะการบริหารงาน “คือการบริหารคน” นั่นเอง คนมีชีวิต มีอารมณ์ และมีการแสดงออกที่ซับซ้อน และมักมี “เป้าหมายซ่อนเร้นแห่งตน” อยู่ภายในเสมอ ทำให้การบริหารยากและไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้ ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรมแสดงออกของคนได้ไม่ยาก สอดคล้องกับที่ แมคคอร์มิคและอิลเจน (McCormick & Ilgen 2011) ที่ได้จัดหมวดหมู่ของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสถานการณ์ ในทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าผู้รับสารแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในทางจิตวิทยา เช่น ทักษะ ความนิยมและความเชื่อ ทำให้คนสนใจในการเปิดรับข่าวสารหรือตีความหมายข่าวสารจากสื่อมวลชนแตกต่างกัน หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ 1) มนุษย์เรามีความแตกต่างกันมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยาส่วนบุคคล 2) ความแตกต่างนี้มีบางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาพหรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างที่เกิดจากการเรียนรู้ 3) มนุษย์ซึ่งถูกหุบเลี้ยงภายใต้สถานการณ์ต่างๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไป และ 4) การเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติความนิยมและความเชื่อที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปความแตกต่างดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นสภาวะเงื่อนไข (Conditioning) ที่กำหนดการรับรู้ข่าวสารจากสื่อมวลชน

4. ให้เป็นคนดี คนเก่ง เพราะคนเก่งและคนดีควรเป็นของคู่กัน “คนเก่ง” สร้างได้ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งแก่เฒ่า โดยการเรียนรู้ทุกเท แต่ “คนดี” สร้างได้ยากกว่า คนเรามีการพัฒนาบทรธรรมและอุดมคติแห่งตน และกลายเป็น โครงสร้างพฤติกรรมของคนๆ นั้น การเป็นคนดีจะต้องมีการพัฒนาส่วนของบทรธรรมและอุดมคติมาแล้วเป็นอย่างดี สอดคล้องกับทฤษฎีบุคลิกภาพของ จุง (CARL G. JUNG THEORY) ที่ได้อธิบายว่า บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เป็นเสมือนผลผลิตของ

อดีต กล่าวคือ มนุษย์ได้ถูกปรุงแต่งและถูกวางรูปแบบให้เป็นตัวตนในปัจจุบัน โดยมีประสบการณ์ที่สะสมในอดีตโดยไม่รู้จุดเริ่มต้นของมนุษย์ว่าแยกมาจากเผ่าใด รากฐานของบุคลิกภาพจึงเป็นเรื่องอดีตชาติ (Archaic) และบรรพกาล (Primitive) ซึ่งคิดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และเป็นเรื่องของความไร้สำนึกที่ไม่สามารถจดจำได้ และมีขอบเขตอย่างกว้างขวาง (Universal) ในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลรวมของอนาคตกาลกับอดีตกาล (Teleology and Causality) พฤติกรรมของมนุษย์ได้รับเงื่อนไขไม่เพียงแต่ความแตกต่างที่เกิดจากอดีตกาลเท่านั้น แต่ยังเกิดจากปัจจัยอื่นอีก เช่น ความมุ่งหมาย และความปรารถนาในอนาคตของบุคคลอีกด้วย โดยอดีตกาลเป็นความจริงที่แสดงออก ในขณะที่อนาคตกาลเป็นเสมือนศักยภาพที่จะชี้นำบุคคลให้เกิดพฤติกรรมดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพคือความคาดหวังในผลข้างหน้าอันเป็นการรับรู้ถึงการมองไปสู่ออนาคต ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดแนวทางในการพัฒนาตนเองในทางสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาความสมบูรณ์และคำนึงถึงการเกิดมาเพื่อมีชีวิตใหม่อีกครั้งหนึ่ง (Rebirth) เป็นผู้ที่มึนเจตคติที่หันออกจากตนเอง (Extraversion) ซึ่งจะมีการแสดงออกที่เผชิญกับโลกภายนอก บุคคลประเภทนี้จะชอบแสดงตัว ชอบสังคม มักจะมีเพื่อนมากชอบพูดมากกว่าฟัง ข้างพูด ร่าเริง แจ่มใส มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชอบการเปลี่ยนแปลง มินิสัยเปิดเผย มีความเชื่อมั่นบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง รู้จักผ่อนปรนและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น กล้าต่อสู้และเผชิญกับปัญหา สนใจกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ชอบมีประสบการณ์ด้วยตนเอง และไม่จริงจังกับความผิดหวังต่างๆ เป็นต้น

5. ให้ตั้งเงื่อนไขและข้อจำกัดสำหรับให้ได้คนดี เพื่อมาเป็นผู้บริหาร โดยควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ มีความรู้ ใฝ่หาเรียน เฉลียวฉลาด (IQ = Intelligence Quotient) รู้แจ้งถึงความดีความชั่ว รู้ที่จะเอาตัวรอด จากเล่ห์อุบายของคณาคนชั่วและนำพาตนเองและผู้คนให้เห็นแจ้งในทางที่ดี ควรประพฤติปฏิบัติได้ มีความอดกลั้น สติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่ว (EQ = Emotional Quotient) จนตกอยู่ในห้วง “กิเลส” คือ โลภะ โทสะ และโมหะ เกิดปัญญาในการแก้ไข สร้างสรรค์และเล็งเห็นผลเลิศในระยะยาวได้ มีความอดทน มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (AQ = Adversity Quotient) พร้อมทั้งจะเสียสละแรงกาย เพื่อให้ได้มาซึ่งอุดมคติแห่งตน และความดีที่ยึดมั่น ไม่หวั่นไหว ต่อความลำบากและอุปสรรคใดๆ ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี (VQ = Void Quotient)

รู้ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์
ที่มี การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม และเป็น
ผู้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (MQ= Moral Quotient)
มีสำนึกของ “ความผิชอบชั่วดี” มีความละเอียดใจต่อบาป
ไม่ประพฤติชั่ว มุ่งทำความดี และมีจิตใจที่ผ่องใส สอดคล้อง
กับที่ พรรัตน์ แสงหาญ (2011) ได้กล่าวถึง เบอร์เกอร์ (Berger
& Berger) ที่เสนอผลการวิจัยขององค์กรที่ประสบความสำเร็จใน
การบริหารคนเก่งว่าจะสำเร็จได้ ต้องเริ่มตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติ
ของคนเก่งให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงสรรหาและคัดเลือกอย่าง
พิถีพิถัน พัฒนาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

6. ให้ระบุคุณลักษณะผู้นำ หรือปัจจัยภายในตัว
บุคคล และใช้เวลาเพื่อสำรวจ ศึกษา บุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหาร
ได้แก่ ด้านความรู้และสติปัญญา คือ รู้รอบ มีทักษะการคิด
ที่ดี ชอบริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านทางร่างกาย คือ มีสุขภาพดี
ด้านอารมณ์และวุฒิภาวะ คือ มีสมาธิ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
ปรับตัวได้และความยืดหยุ่น ด้านอุปนิสัย คือ น่าเชื่อถือ
ไว้วางใจได้ กล้าที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค รับผิชอบ มุ่งมั่น
อดทน พากเพียร พยายาม และชอบสังคม ด้านบุคลิกภาพ
คือ ภูมิฐาน มีมาดที่ดูดี (Pleasing Appearance) ด้านเศรษฐกิจ
คือ มีฐานะมั่นคง ไม่เป็นผู้มีหนี้สินรุงรัง และ ด้านครอบครัว
คือ ถ้ามีคู่สมรส ควรเป็นครอบครัวที่อบอุ่น สงบไม่วุ่นวาย
คู่สมรสไม่ก้าวก่ายงาน สอดคล้องกับรายงานการศึกษาสำรวจ
ของ ฮวี เอส คูห์ และ กิลส์ เซ็นท์ เจ บรูสท์ (Hwee S. Khoo
and Giles St. J. Burch 2008 : 86-97) ที่ตรวจสอบความสัมพันธ์
ระหว่างด้านมีคของบุคลิกภาพการเป็นผู้นำและเป็นผู้ว่าการ
เปลี่ยนแปลงพบว่าผู้นำที่หลงตัวเองเป็นความผิชอบคิของ
บุคลิกภาพและเป็นเชิงลบของการพยากรณ์ความเป็นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับที่ เคลเลอร์แมน (Kellerman
2011) ผู้เขียนหนังสือ Bad Leadership: What It Is, How It
Happens, Why It Matters โดยเขียนถึง “ด้านมีคของผู้นำ”
หรือในอีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำที่แย่ และผู้เขียนได้ให้สัมภาษณ์ไว้
ว่า ธรรมชาติของมนุษย์มี ความซับซ้อน ทำให้มีทั้งด้านดีและ
ด้านไม่ดีอยู่ในตัวเอง และบรรดาผู้นำที่แย่ทั้งหลายไม่ค่อยได้
ศึกษาหรือนำแนวทางมาเผยแพร่เท่าใด ในหนังสือเล่มนี้ระบุ
ไว้ชัดเจนเลยว่า “ผู้นำที่แย่” ในหลายๆ ครั้ง ยกที่จะแยกออก
จาก “ผู้นำที่ดี” เนื่องจากทั้งสองกลุ่มมี “ความเหมือนกัน”
มากกว่า “ความไม่เหมือนกัน” ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความฉลาด
หลักแหลม ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่
เด็ดขาด การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ฯลฯ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. ควรมีกฤษฎีเพื่อรักษาคณเก่งคนดี ให้เป็นผู้นำ
ในองค์กร การรักษาและจูงใจคนเก่งควรทำทั้งภาพรวมระดับ
องค์กรและระดับบุคคลทั้งเชิงรุกและเชิงรับ
2. ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มาปฏิบัติหน้าที่เป็น
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมี
ทีมวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์และเชี่ยวชาญ
โดยเฉพาะ
3. ควรจัดการฝึกอบรมอย่างถูกต้องยึดหลักสูตร
การอบรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
4. ควรสร้างเครื่องมือที่ใช้คัดกรองผู้ที่อยู่
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้กำจัด
ปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไป
สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และสามารถพัฒนาเครื่องมือ
ต่อยอดไปใช้คัดกรองผู้บริหารในตำแหน่งอื่นได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ประณม ถาวรเวช. ผู้นำแห่งความสำเร็จ [Online]. Accessed 5
May 2011. Available from <http://highlight.kapook.com/view/25129>.
- พรรัตน์ แสงหาญ. องค์กรรักษาคณเก่ง [Online]. Accessed
12 November 2011. Available from http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/84/80-84.pdf
- สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. การสร้างเป้าหมาย [Online]. Accessed
10 December 2011. Available From <http://www.banprak-nfe.com/webboard/index.php?topic=1449.0>
- ศิริชญาณ์ การะเวก. “การจัดการเชิงกลยุทธ์.” เอกสารประกอบการ
สอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย
กรุงเทพธนบุรี [Online]. Accessed 10 December 2011.
Available from http://61.47.1.102/learn2/index.php?mod=Courses&op=course_lesson&cid=14&sid=
- เอมอร กลุณณะรังสรรค์. ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ
ผู้อื่น [Online]. Accessed 13 December 2011. Available
from <http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Skill.htm>
- B. Guy Peters. **The Public Service, the Changing State,
and Governance.** Ottawa: Canadian Centre for
Management Development, 1993.

- Barbara Kellerman . **How To Be A Horrible Leader – 50 Bad Leadership Traits** [Online]. Accessed 16 March 2011. Available from <http://www.asliceofleadership>
- Bennis, W. **On Becoming a Leader**. New York: Basic Books, 2009.
- Collins, J. **Good to great**. New York: HarperCollins, 2001.
- _____. “**Level 5 leadership** : The triumph of humility and fierce resolve.” *Harvard Business Review*, 79 (2001) : 66–76.
- David Rooke and William R. Torbert. “**Seven Transformations of Leadership**.” *Harvard Business Review*, (April 2005): 67-76.
- Drucker. **The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done**. Harper Collins Publishers .Inc., New York, 2004.
- Ernst Kretschmer. “**Physique and Character**.” [Online]. Accessed 22 March 2011. Available from <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/458883/Physique-and-Character>
- John P. Kotter. **Leading Change by John P. Kotter** [Online]. Accessed 22 March 2011. Available from http://www.metricationmatters.com/docs/Leading_Change_Kotter.pdf
- JORGE. **10 Most common traits of bad leaders** [Online]. Accessed 10 december 2011. Available from <http://www.gamechanger.net/2009/06/19/10-most-common-traits-of-bad-leaders/>
- Jung, Carl G. **Psychological Types** [Online]. Accessed 13 December 2011 .Available from http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Theory_Carl_Jung.htm Keith Davis. **Evolving Models Of Organizational Behavior** [Online]. Accessed 16 December 2011. Available from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/255194?uid=3739136&uid=2&uid=4&sid=56167842233>
- Peter Salovey and John D. Mayer. **What is emotional intelligence?**. New York : Basic Books, 1997.
- Hogan, R., and Hogan, J. **Hogan development survey manual**. Tulsa, Oklahoma : Hogan Assessment Systems, 1997.
- Hwee S. Khoo and Giles St. J. Burch. “Personality and Individual Differences.” 44,1 (January 2008) : 86-97
- McCormick and Ilgen . **ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล** [Online]. Accessed 6 November 2011. Available from http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2550/nuadm0950ps_ch2.pdf
- Robert Hogan. **Hogan Assessment System** [Online]. Accessed 10 december 2011. Available from [http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Hogan_\(psychologist\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Hogan_(psychologist))
- Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan. **Educational and Phychorogical Measurement**. (Washington, DC:The Mid Atlantic Equity Center, 1970).
- Steers, Richard M. **Organizational effectiveness : A behavioral view**, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company. Inc., 1977.
- Stephen H.Linder and Peter B. Guy. **A decision Perspective on Public Implementation :The allacies of Misplaced Prescription** : Policy Studies Review. (California : University of California Press, 1987).

