



บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ข้อเขียนทางวิชาการ ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศในเรื่อง บทบาท ความสำคัญและลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ลักษณะพื้นฐาน ที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารที่ดี แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนา ลักษณะผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณลักษณะของผู้ประกอบการ คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของ ผู้บริหารหรือผู้นำที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา เพื่อสังเคราะห์ลักษณะที่แสดงความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารเพื่อใช้เป็นฐานกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยต่อไป

บทบาท ความสำคัญ และลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิบบอน (Gibbons, 1976 : 1) ศาสตราจารย์ ด้านการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย ไชมอน เฟรเซอร์ (Simon Fraser University) ได้ให้คำจำกัดความของการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากประถมศึกษา ซึ่งเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงจากวัยเด็กเข้าสู่วัย ผู้ใหญ่ และจากชีวิตในโรงเรียนเข้าสู่ชีวิตที่ต้องมีหน้าที่ต่อสังคม การมัธยมศึกษาจึงเป็นการ ศึกษาระดับกลางที่เชื่อมโยงระหว่างประถมศึกษากับอุดมศึกษา และเป็นการจัดการศึกษา สำหรับวัยรุ่น อายุระหว่าง 12 - 17 ปี เป็นส่วนใหญ่

จากผลการสำรวจความต้องการที่สำคัญของเด็กวัยรุ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ จัดมัธยมศึกษา พบว่าความต้องการของวัยรุ่นในสหรัฐอเมริกา (The National Association of Secondary School Principals, 1947) และความต้องการ ของวัยรุ่นไทย (Education Planning, Ministry of Education, 1966 อ้างถึงใน สุจริต เพียรชอบ 2532 : 38 - 39) มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยเรื่องความต้องการที่สำคัญของนักเรียนไทยในชั้นมัธยม ศึกษา ของสุจริต เพียรชอบ ศาสตราจารย์ด้านการมัธยมศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2532 : 35 - 52) กล่าวคือ ทางด้านร่างกาย วัยรุ่นต้องการเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกาย แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีบุคลิกภาพดี มีรูปร่างได้สัดส่วน ทรวดทรงดี ทางด้าน

สติปัญญา ต้องการเป็นผู้ที่มีไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีสติปัญญาดี มีความรอบรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถประกอบอาชีพได้ ทางด้านอารมณ์ ต้องการได้รับความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ และความเห็นอกเห็นใจจากพ่อแม่ ทางด้านสังคม วัยรุ่นต้องการเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย ต้องการให้ทุกคนรู้จักหน้าที่ของตนเอง เป็นผู้ที่มีความเท่าเทียมกันกับเพื่อนคนอื่น ต้องการให้สังคมและโลกอยู่อย่างสงบสุขมีสันติภาพ นอกจากนี้ ยังต้องการเป็นผู้ที่มีอาชีพสุจริต ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

ในเรื่องการมัธยมศึกษาชั้น เบนท์ (Bent) ศาสตราจารย์อาวุโสทางการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยอาเค็นซอ (University of Arkansas) โครเนนเบิร์ก (Kronenberg) คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยอาเค็นซอ และบอร์ดแมน (Boardman) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ แห่งวิทยาลัยจอร์เจียร์ เซาท์เวสเทิร์น (Georgia Southwestern College) ได้สรุปหน้าที่ของการมัธยมศึกษาไว้ในหนังสือหลักการมัธยมศึกษา (Principles of Secondary Education, 1966 : 48 - 50) ว่ามี 6 ประการ คือ ประการแรก การมัศึกษามีหน้าที่ที่จะต้องทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เข้าใจในสิ่งแวดล้อมที่ตนอยู่ และช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ (Adaptive Function) ประการที่สอง มีหน้าที่ปลูกฝังสิ่งที่เป็นลักษณะรวมให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เช่น การเป็นพลเมืองดีมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ รักชาติ และมีระเบียบวินัย (Interrelation Function) ประการที่สาม มีหน้าที่เสริมความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อปลูกฝังความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดที่เป็นอิสระ (Differentiation Function) ประการที่สี่ มีหน้าที่ในการฝึกฝนอบรมวัยรุ่นให้มีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อขจัดเรื่องการแบ่งชนชั้น เคารพในความเสมอภาคของบุคคลอื่น และดำรงไว้ซึ่งการปกครองแบบประชาธิปไตย (Democratizing Function) ประการที่ห้า มีหน้าที่ในการเตรียมผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (Preparation for Further Study) และประการสุดท้ายมีหน้าที่ในการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สำรวจความสนใจของตนเอง (Exploration Function)

ส่วนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไถยนั้น แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 (2535 : 12 - 13) ได้แบ่งการมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบการทำงาน และอาชีพตามควรแก่วัย

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประกอบกิจการงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและอาชีพรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการงาน และอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข

การจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กล่าวข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง มิลล์เลอร์ (Miller, 1965 : 175 - 440) ได้กล่าวไว้ว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียนประกอบด้วยงานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียนและอุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการงานด้านการเงินและงานเกี่ยวกับการประเมินผล

เอดมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson and others, 1953 : 79-81) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยแสดงว่าลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีวัฒนธรรม มีความคิด มองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ และมีอุดมการณ์ในอาชีพ

แดเนียล อี. กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 244 - 252) ศาสตราจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก (New York University) ได้ระบุพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนไว้ในหนังสือทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) 7 ประการ คือ 1) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น (Initiator) ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ 2) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นนักปรับปรุง (Improver) โดยเป็นคนคอยกระตุ้น และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะนำแนวทาง หรือวิธีทำงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ (Recognizer) โดยพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏมองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี

(Helper) คือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ 5) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) คือมีความสามารถในการพูดชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธา และความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 6) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ประสานงานที่ดี (Coordinator) คือมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่าย 7) พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุขภาพ อี้อเพื่อ และมีความเป็นมิตร เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ที่ใช้เวลาในการเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมด้วย

โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and others, 1969 : 176 - 183) ได้ให้ความเห็นไว้ในหนังสือการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (Secondary School Administration) ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยให้โรงเรียนบริการสังคม และให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาและวิจัย โดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้นักเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ให้ความสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน และผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินบทบาทของตนเองว่าได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนการสอนอยู่เสมอด้วย

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78 - 91) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็นลักษณะด้านอาชีพ และลักษณะส่วนตัว คือ ลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) ประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อ และเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และ

การจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ส่วนลักษณะประการที่สอง คือ ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) นั้น ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจรรย์ญาณ และมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ แล้วแต่กรณีนั้น กรมสามัญศึกษา (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 3 - 4) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ คือ รัฐบาล กระทรวง และกรม นำมาวางเป็นนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ หน้าที่ในการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรมโดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือเป็นส่วนบุคคล และสามารถควบคุม ตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะทุกชั้นตอน จนกว่างานนั้นจะสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ หน้าที่ในการกระตุ้นเร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามนโยบาย เพื่อให้งานนั้นดำเนินการไปตามกำหนดเวลาของแผน หน้าที่ในการติดตามและนิเทศช่วยแก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้งานนั้นเป็นไปตามแผน และโครงการและเป็นการช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานภายใต้ความสนใจ และดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารอีกด้วย หน้าที่ประการสุดท้าย คือ หน้าที่ในการประเมินผลงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา การประชาสัมพันธ์ และการรายงานผลต่อประชาชน จังหวัด กรม และกระทรวงได้ต่อไป

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74 - 76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจริงจังคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้ และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่

เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง คือ มีความรู้ และ ประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่อง การชมเชยและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตดี

บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536 : 37 - 39) อธิปไตยกรมสามัญศึกษา ได้กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนว่า น่าจะมีลักษณะอย่างน้อย 4 ประการ คือ ต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักแก้ปัญหา นักวิชาการ และนักประสานประโยชน์ที่ดี ซึ่งลักษณะทั้ง 4 ประการนี้จะนำไปสู่ลักษณะของความเป็นนักพัฒนาในที่สุด

จากการศึกษาความหมาย ภารกิจ บทบาทของการมัธยมศึกษา งานและบทบาทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนภารกิจและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน และมีอิทธิพลทั้งโดยทางตรง และโดยทางอ้อม ต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนอาจสรุปในขั้นนี้ได้ว่าควรประกอบด้วย

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการติดต่อ เข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นนักประสานประโยชน์ที่ดี
- 2) ความเป็นนักวิชาการ มีความรู้และมีประสบการณ์กว้างขวาง
- 3) มีความสามารถในการวางแผน การจัดระบบงาน การใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
- 4) ให้การยอมรับผู้อื่น พยายามดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ ให้กำลังใจ ให้คำชมเชย ยอมรับในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) มองการณ์ไกล
- 6) พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความห่วงใย และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ

- 7) มีความสามารถในการพูดชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษา
- 8) มีคุณธรรม จริยธรรมสูง
- 9) มีความเป็นผู้นำ
- 10) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา

ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่ดีโดยทั่วไป

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้ข้อความรู้ถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราอื่น ๆ ที่กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารเพิ่มเติม เช่น สตาร์ช (Starch, 1943) ได้ระบุถึงลักษณะของนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จว่าจะต้องประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกิจ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ การวางแผน และการคาดการณ์ในแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) มีสายตากว้างไกล (Vision) 3) มีดุลยพินิจในการตัดสินใจที่ดี 4) ใช้สามัญสำนึกในบางครั้ง 5) มีความกระตือรือร้น 6) มีความอยากรู้อยากเห็น 7) มีความรู้ 8) มีความสามารถในการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ 9) มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน 10) มีความสามารถที่จะควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา 11) มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1956) ได้ให้ความเห็นว่า ลักษณะของนักบริหารควรจะต้องประกอบด้วย 1) มีความเฉลียวฉลาด 2) มีความสามารถที่จะเข้ากับคนอื่นได้ 3) มีความสามารถในการวางแผน 4) มีความสามารถในการตัดสินใจ 5) มีความสามารถในการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) ส่งเสริมทีมสปริต 7) มีความสามารถในการควบคุมงาน 8) มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน 9) มีความทะเยอทะยาน 10) มีความสนใจในการพัฒนาตนเองในเรื่องการปฏิบัติงาน 11) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้า 12) มีความอดทนในการเรียนรู้ 13) มีความสนใจในการพัฒนาวิธีการทำงาน

สไตรเกอร์ (Stryker, 1958) พบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นบุคคลที่มี 1) การตัดสินใจดี 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ 4) มองการณ์ไกล 5) มีความกระตือรือร้น และมีพลังใจในการทำงาน 6) มีแรงผลักดัน 7) มีมนุษยสัมพันธ์ 8) มีทักษะในการทำงาน 9) เป็นที่เชื่อถือของคนอื่น 10) อุทิศตนให้กับงาน 11) ทำงานอย่างมีจุดหมาย 12) เป็นคนที่ให้ความร่วมมือกับคนอื่น

มหาวิทยาลัยแลงคาสเตอร์ (Lancaster, อ้างถึงในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2530 : 157 - 159) ได้ทำการวิจัยเพื่อจำแนกลักษณะต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าควรจะเป็นบุคลิกลักษณะของนักบริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการ 2) มีความกระฉับกระเฉง แคล่วคล่อง ว่องไว มีทักษะในด้านความคิด 3) มีนิสัยรักการเรียนรู้และมีทักษะปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 4) รู้จักตนเอง มีความเข้าใจตนเองถึงค่านิยม แรงจูงใจ บทบาทหน้าที่ ความรู้สึก 5) สามารถรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจในเหตุการณ์ มีทักษะในการรวบรวมข้อมูล 6) มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ การวินิจฉัยและสั่งการ 7) มีทักษะและความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น การสื่อความหมาย การใช้อำนาจหน้าที่ รวมถึงการจูงใจผู้อื่น 8) มีความสามารถในการควบคุมและรักษาอารมณ์ให้มั่นคง สามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่มีบีบบังคับ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งหรือทำให้งานต้องหยุดชะงัก 9) มีแนวโน้มที่จะตอบโต้เหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมายและบรรลุผล 10) มีความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงของสถานการณ์ คน สถานที่ หน่วยงาน 11) มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน เทคโนโลยี กฎหมาย ลูกค้ำและการปฏิบัติ

ไครตัน (Kreitton, 1960 : 81) และโนลท์ (Nolte, 1966 : 385 - 398) ได้แสดงถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ดังนี้ คือ 1) มีความรู้ดี 2) มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด 3) มีความเป็นประชาธิปไตย 4) เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป 5) มีอารมณ์มั่นคง 6) ใจกว้าง 7) มีมนุษยสัมพันธ์ 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) มีศีลธรรม 10) ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

แซคซ์ (Sachs, 1966 : 3 - 4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) มีความเข้าใจในตนเอง 2) ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น 3) มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งาน

ผลการวิจัยของกิเซลลี (Ghiselli, 1971 : 39 - 94) แสดงว่า ความสามารถในการบริหาร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการให้คำแนะนำ (Supervisory ability) 2) ความรอบรู้งาน (Intelligence) 3) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) 4) ความมั่นใจในตนเอง (Self-assurance) 5) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need of occupational achievement) 6) การรู้จักตนเอง

อย่างถ่องแท้ (Need for self - actualization) และ 7) ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง (Low need for job security)

ชตัดท์ และคนอื่น ๆ (Stadt and others, 1973 : 49 - 53) ได้สรุปว่าลักษณะของ
ผู้บริหารที่ดีประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) การเป็นที่พึ่งของคนอื่น
ได้ 3) กล้าคิด 4) กล้าเสี่ยง และกล้าทำ 5) มีความรับผิดชอบ 6) มีความสามารถในการ
แบ่งงานให้ผู้อื่นทำ 7) มีวินัยในตนเอง 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการสื่อ
ความคิด

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ศาสตราจารย์ด้านวิชาบริหาร แห่งมหาวิทยาลัย
แมคกิล (McGill University) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารไว้ในหนังสือ
ธรรมชาติของงานบริหาร (The Nature of Managerial Work) เป็น 3 กลุ่มรวม 10 บทบาท คือ
กลุ่มแรก เป็นบทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal roles) ได้แก่ บทบาท ตัวแทน
ของกิจการ เป็นหัวหน้ากิจการทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย บทบาทผู้นำโดยการชักนำ
และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทผู้ประสานกับฝ่ายอื่น เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และ
มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มที่สอง เป็นบทบาทในการสื่อข้อความ และข้อมูล
(Informational roles) ได้แก่ บทบาทของผู้คอยติดตามข้อมูล ผู้ถ่ายทอดข้อมูล และผู้ให้ข่าว
และข้อมูลสู่สังคมภายนอก กลุ่มที่สาม เป็นบทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles)
ได้แก่ บทบาทของผู้ประกอบการในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ บทบาทของผู้แก้ไขปัญหา
ข้อยุ่งยาก บทบาทของผู้แบ่งสรรทรัพยากร และบทบาทของผู้เจรจาต่อรอง

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 62 - 69) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและ
พฤติกรรมของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรม
เหนือบุคคลอื่นในเรื่องของ 1) เขาวนปัญญา 2) นิสัยรักการค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้า
ทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง 3) ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีความสามารถ
ในการเข้าสังคม 4) มีความสามารถในการสื่อความหมาย 5) มีความคิดริเริ่ม ทำในสิ่ง
ใหม่ ๆ 6) มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหาอุปสรรค โดยไม่เสียกำลังใจ
7) รู้หลักและวิธีการทำงาน 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 9) หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริม
คุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ 10) มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จ 11) มีความ
สามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ 12) ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน 13) เป็น
ที่รู้จักของคนทั่วไป 14) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ 15) มีความ
สามารถในการพูดและเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติ ตย์คานนท์ (2530 : 70 - 83) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหาร หรือผู้นำไว้ในหนังสือนักบริหารทันสมัยดังนี้ 1) มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์ แข็งแรงดี 2) ท่าทางและบุคลิกดี 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น 4) ความรู้ดี ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และงานใหม่ ๆ มาทำ 6) มีความฉลาดรอบรู้ และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน 7) มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ และในความรู้ความสามารถของผู้อื่น 8) มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน และรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน 9) รู้จักออมออม 10) วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน 11) รู้จักที่จะจูงใจคน เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน 12) มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่ายไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร 13) สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดี และถูกต้องก่อนดำเนินการ 14) มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง และไม่โลเล 15) มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และสามารถบังคับใจตนเองได้ 16) มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทันสมัย กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า 17) ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจพอสมควร 18) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้ อภิสัทธา หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด 19) ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกันทั่วหน้าตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา 20) มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน 21) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน 22) ร่วมกับผู้คนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน 23) มีความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือมีศิลปะในการทำงาน 24) มีการสื่อความหมายที่ดี พูดเป็นและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ 25) สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านวิชาการ และความประพฤติส่วนตัว 26) มีการสังคมนิต

ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ประธานกรรมการธนาคารกรุงเทพ และนักการเมือง ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของนักบริหารที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศในหนังสือพิมพ์สยามรัฐรายวัน ฉบับวันอังคารที่ 11 พฤษภาคม 2537 หน้า 7 และ 11 ไว้ 13 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวินัยและควบคุมตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย

วิธีการโครงการ และแผนปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด สามารถปฏิบัติได้ รู้จักควบคุมตนเอง ไม่ให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เหลวไหล มีขอบ ฝึดธรรมเนียมคลองธรรม ฝึดกฎหมาย รู้จักควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกเมื่อไม่พอใจผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทำงานอย่างมีระบบด้วยการวางแผนเป้าหมายและพยายามทำให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายให้จงได้ 3) รักในงานที่ทำ ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา คือ ทำงานอย่างกระตือรือร้น ขยัน อดทน มุมนะบากบันอย่างเต็มที่ หนักเอาเบาสู้ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคอย่างไรก็ไม่ย่อท้อ กล้าต่อสู้ กล้าเอาชนะ ไม่กลัวความยากลำบาก 4) รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน รู้จักภูมิหน้า ภูมิหลัง นิสัยใจคอ จุดดี จุดด้อย จุดแข็ง จุดอ่อนของคน 5) มีความพอเหมาะพอควร ไม่หย่อนไม่ตึงเกินไป 6) ใฝ่รู้ โดยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา 7) มีจิตใจกว้างขวาง ไม่คิดเล็กคิดน้อย 8) มีสายตายาวไกล จะทำอะไรไม่หวังผลเพียงระยะสั้นประการเดียว หากหวังผลระยะยาวด้วย 9) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้านำ กล้ากระทำ มิใช่เป็นผู้รับคำสั่งเพียงประการเดียว 10) เห็นคุณค่าของเวลา ใช้เวลาทุกนาทีให้เกิดประโยชน์ สามารถแยกเรื่องที่ต้องกระทำโดยเร่งด่วน และเรื่องไม่ด่วนได้ชัดเจน 11) เก็บรับบทเรียนความผิดพลาดในอดีต เพื่อประกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก 12) มีคุณธรรม คือมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และไม่ยึดมั่นอะไรจนเกินไป 13) รู้จักรุก รู้จักถอย รู้จักแพ้ รู้จักให้อภัย และรู้จักเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้นั้นจะเป็นศัตรูคู่ปักษ์

จากการศึกษาลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่ดีโดยทั่วไป อาจสรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
- 2) เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงทางการบริหาร
- 3) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 5) เป็นผู้ที่ยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการทำงาน
- 6) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมและรักษาอารมณ์ได้มั่นคง
- 7) เป็นผู้ที่ยึดต่อเหตุการณ์
- 8) เป็นผู้ที่ยึดการค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน (1970)

แนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน เป็นแนวคิดที่มีผลสืบเนื่องมาจากการศึกษาวิจัย ทั้งที่ โอไฮโอ สเตท ยูนิเวอร์ซิตี (Ohio State University late' 1945) ที่มหาวิทยาลัย มิชิแกน (The University of Michigan, 1947) ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harward University, 1956) โดยสาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ เรดดิน (William J. Reddin) ได้เน้นให้เห็นว่าประสิทธิผลของงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวแปร 2 ตัว คือ แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้ และสถานการณ์ในขณะที่ผู้บริหารใช้แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละแบบ ทฤษฎี 3 มิติ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแนวคิดของทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ภายนอกใน 5 องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย (1) เทคโนโลยี (Technology) (2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) (3) ผู้ร่วมงาน (Coworker) (4) ผู้บังคับบัญชา (Superior) และ (5) องค์การ (Organization)

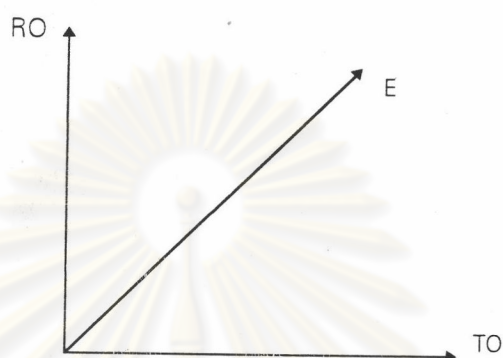
เรดดินได้เสนอรูปแบบพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 3 มิติ โดยพิจารณาจาก มิติแรก ซึ่งเป็นมิติที่มุ่งงาน (Task Orientation-TO) และมิติที่สอง ซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship Orientation - RO) กับมิติที่สาม ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละแบบของผู้บริหารว่า ได้เลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบหนึ่งแบบใดได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ (Effectiveness - E) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

มิติมุ่งงาน (Task Orientation - TO) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารมุ่งทำงานให้สำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกำหนดโครงสร้างของงาน กำหนดบทบาท หน้าที่ และกิจกรรมของแต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่งรวมทั้งการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานไว้ด้วย

มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Orientation - RO) หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งที่จะให้มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการรับฟัง การให้ความไว้วางใจ การให้กำลังใจ การกระตุ้น และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การหรือในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ ได้เต็มความสามารถที่มีอยู่

มิติประสิทธิผลของการใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Effectiveness-E) หมายถึง ประสิทธิภาพในทิศทางสูงหรือต่ำที่เกิดจากการใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละประเภทของผู้บริหารว่าเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ หากเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม งาน

จะมีประสิทธิผลสูง และในทางกลับกันหากเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานอย่างไม่เหมาะสม งานจะมีประสิทธิผลต่ำ ดังแผนภูมิแนวคิดเบื้องต้นของเรดดิน เกี่ยวกับมิติที่เป็นส่วนประกอบของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน



RO = Relationship Orientation

TO = Task Orientation

E = Effectiveness

จากรูปแบบ 3 มิติ ดังกล่าวข้างต้นนี้ เรดดินได้กำหนดแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารจากมิติพื้นฐานด้าน TO และ RO ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เรียกว่า แบบพื้นฐาน 4 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการแยกตัว (Separated) เป็นแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ไม่มุ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ ผู้บริหารจะคำนึงถึงความถูกต้องในเรื่องของกฎเกณฑ์เป็นอย่างมาก ใช้วิธีเขียนสั่งการมากกว่าการพูดคุย มององค์การในภาพรวมมากกว่าการมองสมาชิกขององค์การแต่ละคนเน้นระบบปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาในฐานะของผู้มีความสามารถทางสติปัญญาเน้นให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เมื่อมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้ระบบการควบคุมที่เข้มงวดมากขึ้น ใช้วิธีลงโทษด้วยการถอนอำนาจหน้าที่ที่ให้ไว้แต่เดิม (Reddin, 1970 : 205 - 206)

2. พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการทุ่มเท (Dedicated) เป็นรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นงานสูง แต่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารมีลักษณะของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ใช้คำสั่งกับผู้บังคับบัญชา ต้องการใช้ระบบเทคโนโลยีมากกว่าการใช้ทรัพยากร

บุคคล พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากจำนวนผลผลิต และพิจารณาผู้บังคับบัญชาจากทักษะในการใช้อำนาจเป็นลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารงานผลิต และการบริหารการขายในสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีอำนาจน้อยจะทำงานไม่ได้ดี เพราะไม่สามารถที่จะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าต้องทำอะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ได้ไม่ยากนักว่าผลสำเร็จของงานเป็นเรื่องสำคัญ และหากมีการทำงานที่ผิดพลาด จะต้องถูกลงโทษ ผู้บริหารจะบริหารความขัดแย้งโดยพยายามปกปิดไว้และบริหารสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด โดยวิธีการใช้อิทธิพลที่เหนือกว่า ผู้บริหารเชื่อว่าการให้รางวัลเป็นวิธีที่ดีต่อการชักจูงตนเองและบุคคลอื่น เชื่อว่าการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการที่จะหยุดยั้งบุคคลไม่ให้กระทำในสิ่งที่ไม่ควรทำและการลงโทษที่รุนแรงที่สุด คือ การทำให้สูญเสียตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่พอใจในเรื่องของการขาดข้อมูลข่าวสาร หรือมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอ (Reddin, 1970 : 221 - 222)

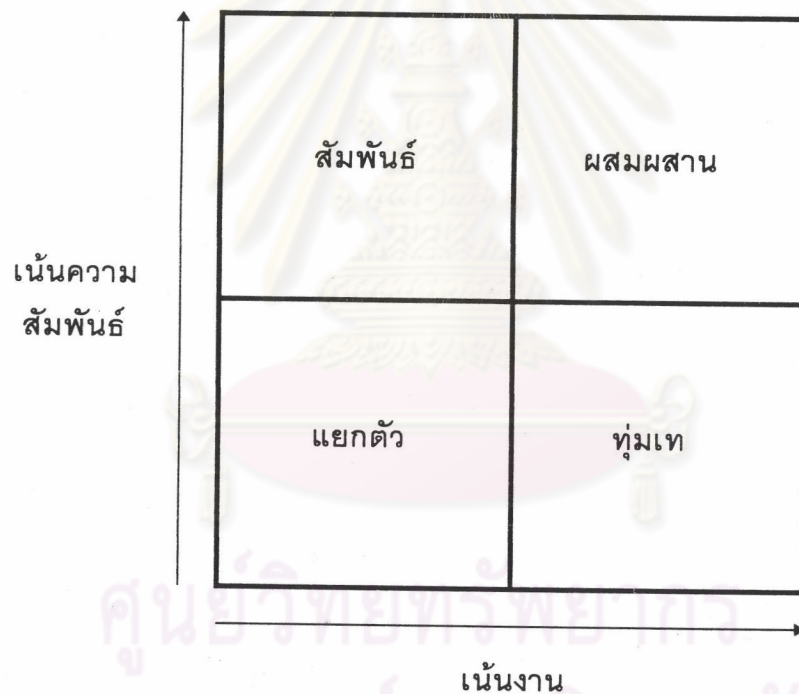
3. พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นการผสมผสาน (Integrated) เป็นรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์กับคน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีทั้งการใช้เทคนิคการจูงใจ และการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายการทำงานประสมประสานความต้องการของคน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน เน้นให้มีการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ ลดการใช้อำนาจหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ให้การยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนใจในเทคนิคการจูงใจบุคคลให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Reddin, 1970 : 229 - 230)

4. พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ (Related) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ผู้บริหารยอมรับในลักษณะเฉพาะตัวของผู้อื่น เห็นว่าการพูดคุยสนทนากับผู้อื่น เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้รู้จักผู้อื่นได้มากขึ้น ด้วยวิธีการนี้ผู้บริหารจึงมักจะได้อะไรที่มีประโยชน์มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพูดคุยสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเวลาใดก็ได้ เพื่อช่วยให้เขารู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เขาสนใจได้ ผู้บริหารรู้ว่าองค์การคือระบบสังคมระบบหนึ่ง และตัดสินใจหรือประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการให้ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน การประนีประนอม และการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ผลดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บริหารที่ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบนี้ จะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ และงานที่เหมาะสมกับผู้บริหารแบบนี้ คือ งานการฝึกอบรม งาน ประเทศพัฒนา งานประสานงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือระหว่างกันและกันดีมาก ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี และอีกส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารมักจะมองข้ามความบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารความขัดแย้งด้วย

ความนุ่มนวล ผู้บริหารใช้วิธีการชมเชยเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมดี และใช้วิธีไม่สนใจ (Rejection) ในการปรับพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบที่จะทำงานให้ผู้บริหาร ดังนั้น ลักษณะปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ขาดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน วิธีการลงโทษที่ผู้บริหาร ใช้มากที่สุดคือ การแสดงความไม่สนใจ ผู้บริหารให้คุณค่าสูงในความเป็นคนของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน ตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน จากข้อความที่บรรยายข้างต้นนี้ สรุปได้ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน ตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน



แหล่งที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness. Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd., 1970 p.12.

นอกเหนือไปจากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานทั้ง 4 ประเภท ซึ่งกำหนดจากมิติของการมุ่งเน้นงานเป็นหลัก และการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นหลักแล้ว เรดดิน (1970 : 3) ยังเสนอต่อไปว่า การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแบบใดนั้น จะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงว่าประสิทธิผลดังกล่าว เป็นผลจากการปฏิบัติงาน (Performance) มิใช่เป็นผลจากบุคลิกภาพ (Personality) มิใช่สิ่ง

ผู้บริหารกระทำ แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้รับมาจากการกระทำ ดังนั้น ประสิทธิภาพที่เกิดจากการนำรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานของการบริหารรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปใช้ จึงมีความแตกต่างกัน บางรูปแบบก็มีประสิทธิภาพสูงกว่า (More effective) บางรูปแบบก็มีประสิทธิภาพต่ำกว่า (Less effective) เรดดินชี้ให้เห็นว่า มิติประสิทธิภาพสูงกว่า หรือมิติประสิทธิภาพต่ำกว่า เกิดขึ้นจากการเลือกใช้แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน 4 แบบได้เหมาะสม หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์

เรดดิน (Reddin, 1970 : 65) เน้นว่าทฤษฎี 3 มิติ นั้นเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ (Situational Theory) การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบใดแล้ว จะเกิดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือต่ำกว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เขานำไปใช้

คำว่า "สถานการณ์" ในความหมายของทฤษฎีนี้พิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ประการคือ องค์การ (Organization) เทคโนโลยี (Technology) ผู้บังคับบัญชา (Superior) เพื่อนร่วมงาน (Coworkers) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้คือ

1. องค์การ (Organization) หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ในบางกรณีก็ยังมีหมายถึง องค์ประกอบภายนอกของการทำงาน (Extrinsic job factors) วัฒนธรรม (Culture) บรรยากาศ (Climate) ค่านิยม (Values) หรือวิธีการที่เราใช้ในการทำงานร่วมกัน

2. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี การตัดสินใจที่ดี และการตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานที่ดี คือ รูปแบบของการทำงานที่มีความแตกต่างกันออกไปตามความแตกต่างทางเทคโนโลยีของแต่ละแห่ง

3. ผู้บังคับบัญชา (Superior) หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าผู้บริหาร

4. เพื่อนร่วมงาน (Coworkers) หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารทำงานร่วมด้วย ซึ่งไม่ใช่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา

5. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารมีอำนาจสูงกว่า และรับผิดชอบในการทำงานของบุคคลเหล่านั้น

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวนี้ เรดดิน (Reddin, 1970 : 55) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า แต่ละองค์ประกอบจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละรูปแบบหรือหลายรูปแบบ ผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้ง 5 นี้ อย่างถูกต้อง เพื่อจะได้

สามารถเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ดังนั้นเขาจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติ (Nature) และความต้องการ (Demand) ของแต่ละสถานการณ์ด้วย จากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานของผู้บริหาร 4 ประเภทตามที่ได้อธิบายมาข้างต้นนั้น เพื่อให้เห็นความแตกต่างชัดเจนขึ้นว่าอะไรเป็นตัวบ่งชี้ (Indicator) ของรูปแบบใดบ้าง เรดดิน (1970 : 28 - 30) จึงได้สรุปไว้ในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะของรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน (Reddin)

รายการเปรียบเทียบ	เน้นการแยกตัว (Separated)	เน้นการทุ่มเท (Dedicated)	เน้นการผสมผสาน (Integrated)	เน้นความสัมพันธ์ (Related)
(1) พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ถูกต้อง	ทำตัวเหนือกว่า (วางอำนาจ)	ร่วมมือ ประสานงาน	ยอมรับผู้อื่น
(2) การสื่อความหมาย	เขียน (ลายลักษณ์อักษร)	ส่งด้วยวาจา	ประชุม	การพูดคุย สันทนาการอย่างไม่เป็นทางการ
(3) ทิศทางของการติดต่อ	ไม่ใคร่ชอบติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา	ชอบติดต่อลงไปหาผู้ใต้บังคับบัญชา	ทั้งสองทาง	ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อขึ้นมา
(4) การคิดคำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบันและเดี๋ยวนี้ (ทันที)	อนาคต	ไม่คำนึงถึง
(5) ความผูกพัน	องค์การ	ผู้บังคับบัญชาและวิชาการ (เทคโนโลยี)	เพื่อนร่วมงาน	ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	เน้นการแยกตัว (Separated)	เน้นการทุ่มเท (Dedicated)	เน้นการผสมผสาน (Integrated)	เน้นความสัมพันธ์ (Related)
(6) การเน้นระบบ	ดำรงไว้ซึ่งระบบของการยึดมั่นในกฎระเบียบเป็นหลัก	มุ่งเน้นระบบที่ดำเนินรอยตามเทคโนโลยีเป็นหลัก	ผสมผสานระหว่างระบบสังคมและระบบเทคโนโลยี	สนับสนุนระบบสังคม
(7) การพิจารณาประเมินผู้ได้บังคับบัญชา	การปฏิบัติตามระเบียบ	ผลผลิตหรือผลงานของผู้	จิตใจในการทำงานเป็นทีม	การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้
(8) การพิจารณาประเมินผู้บังคับบัญชา	สติปัญญา และสมอง	อำนาจ	การทำงานเป็นทีม	ความอบอุ่นทางใจ
(9) กิจกรรมที่เป็นข้อผูกพันสัญญา	การทำความเข้าใจ การแนะนำ และการกำหนดทิศทางของการทำงาน	การริเริ่ม การประเมิน และการนำ	การตั้งมาตรฐาน การทดสอบ และการจูงใจ	การสนับสนุน การประนีประนอม และการสอนงาน
(10) งานที่เหมาะสม	การบริหาร การบัญชี สถิติ และการออกแบบ	การบริหาร การผลิต และการขาย	การให้คำปรึกษา	การบริหาร นักวิชาชีพ การฝึกอบรม และการร่วมมือ
(11) งานที่ไม่เหมาะสม	งานที่ไม่ประจำ สม่่าเสมอ	งานที่ใช้แรงงานระดับต่ำ	งานที่มีลักษณะประจำ สม่่าเสมอสูง	งานที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวต่ำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	เน้นการแยกตัว (Separated)	เน้นการทุ่มเท (Dedicated)	เน้นการผสมผสาน (Integrated)	เน้นความสัมพันธ์ (Related)
(12) ความต้องการของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ความมั่นคง ปลอดภัย	การปฏิบัติงาน	ข้อผูกพันสัญญา (Commitment)	ความร่วมมือ
(13) ปฏิกริยาที่มีต่อ ความผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ลงโทษ	เรียนรู้จาก ข้อผิดพลาด	มองข้ามไป (ไม่แยแส)
(14) ปฏิกริยาที่มีต่อ ความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บกด	นำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์	กลบเกลื่อน
(15) ปฏิกริยาที่มีต่อ ความกดดัน	ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ และอ้างกฎ ระเบียบต่าง ๆ	แสดงอำนาจ เหนือกว่าและ ถือโอกาส เอารัด เอาเปรียบ	หลีกเลี่ยงการ ตัดสินใจ	รู้ดีกว่าต้องพึ่งพา อาศัยผู้อื่น และ โชคเคราะห์เสียใจ
(16) วิธีการทางบวก ในการควบคุม พฤติกรรม	ใช้เหตุผล	ให้รางวัล	อุดมคติ (Ideals)	ใช้การชมเชย
(17) วิธีการทางลบ ในการควบคุม พฤติกรรม	การโต้เถียง	การลงโทษ	การไกล่เกลี่ย	การเฉยเมย (ไม่แสดงความ สนใจ)
(18) ลักษณะปัญหา ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ขาดความสนใจ	ขาดข้อมูล	ขาดความเป็นอิสระ	ขาดทิศทาง

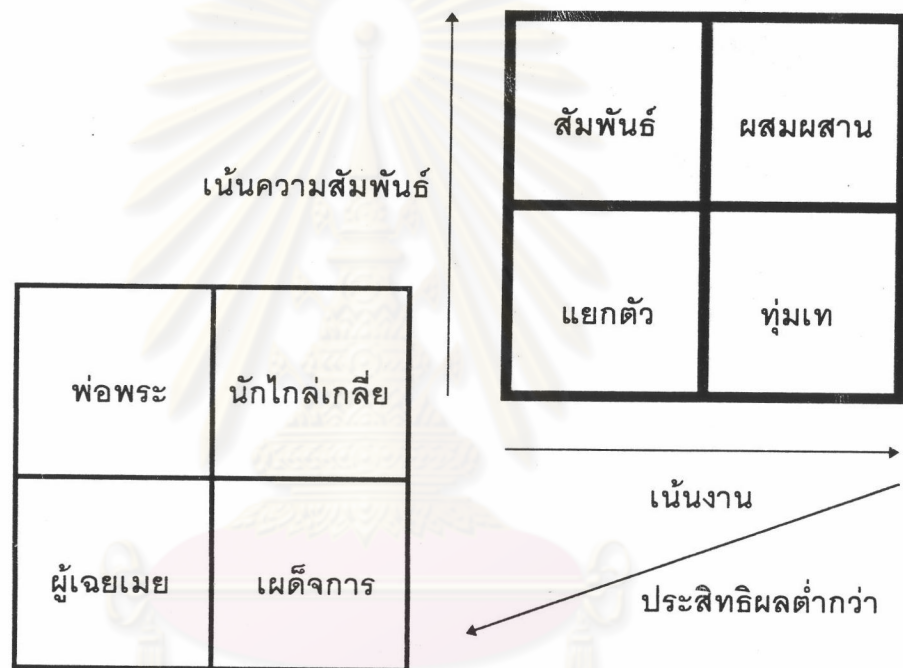
ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการเปรียบเทียบ	เน้นการแยกตัว (Separated)	เน้นการทุ่มเท (Dedicated)	เน้นการผสมผสาน (Integrated)	เน้นความสัมพันธ์ (Related)
(19) วิธีการลงโทษ	ให้สูญเสียอำนาจ	ให้สูญเสียตำแหน่ง	ผู้ใต้บังคับบัญชาสูญเสียการนับถือตนเอง	ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ
(20) ค่านิยมที่ต้องการ	ความต้องการนวัตกรรม	ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา	ความต้องการที่จะเป็นอิสระ	ความต้องการองค์การและเทคโนโลยี
(21) ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสกฎระเบียบข้อบังคับ	การต่อสู้ที่ไม่จำเป็น (สู้หัวชนฝา)	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสมอ แม้ในโอกาสที่ไม่เหมาะสม	แสดงความรู้สึกเกินควร
(22) ความกลัวที่มีต่อตนเอง	กลัวว่าจะเจ้าอารมณ์ อ่อนแอ และขึ้นอยู่กับผู้อื่น	กลัวว่าจะสูญเสียอำนาจ	กลัวว่าจะไม่มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย	กลัวว่าจะถูกผู้อื่นทอดทิ้ง
(23) ความกลัวที่มีต่อผู้อื่น	การบิดเบือนไปจากระบบอย่างไม่มีเหตุผล	ผลงานหรือผลผลิตตกต่ำ	ความไม่พึงพอใจ	ความขัดแย้ง
(24) รูปแบบพฤติกรรมที่ใช้แล้วเหมาะสม	เจ้าแห่งระเบียบ (Bureaucrat)	เผด็จการอย่างพอพระ (Benevolent)	นักบริหารมืออาชีพ (Executive)	นักพัฒนา (Developer)
(25) รูปแบบที่ใช้แล้วไม่เหมาะสม	ผู้เฉยเมย (Deserter)	ผู้เผด็จการ (Autocrat)	นักไกล่เกลี่ย (Compromiser)	พอพระ (Missionary)

แหล่งที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness, Tokyo : McGraw-Hill

ถ้าผู้บริหารเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน 4 ประเภท ได้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ มิติที่ 3 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน จะเป็นแบบที่นำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำได้ 4 ประเภท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำกว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละแบบ



แหล่งที่มา : ดัดแปลงจาก William J. Reddin, Managerial Effectiveness. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, Ltd., 1970 p. 13

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ "ผู้เฉยเมย" (Deserter) ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสนใจต่ำทั้งในตัวเองและในสัมพันธภาพ เป็นคนเฉยๆ และไม่แสดงออก หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มีการเกี่ยวข้อง และความผูกพัน ไม่มีลักษณะของนักคิด หรือผู้ริเริ่ม ใจแคบทำตัวเป็นอุปสรรค ขัดขวางการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มีการติดต่อสื่อสาร ทำงานให้ยาก

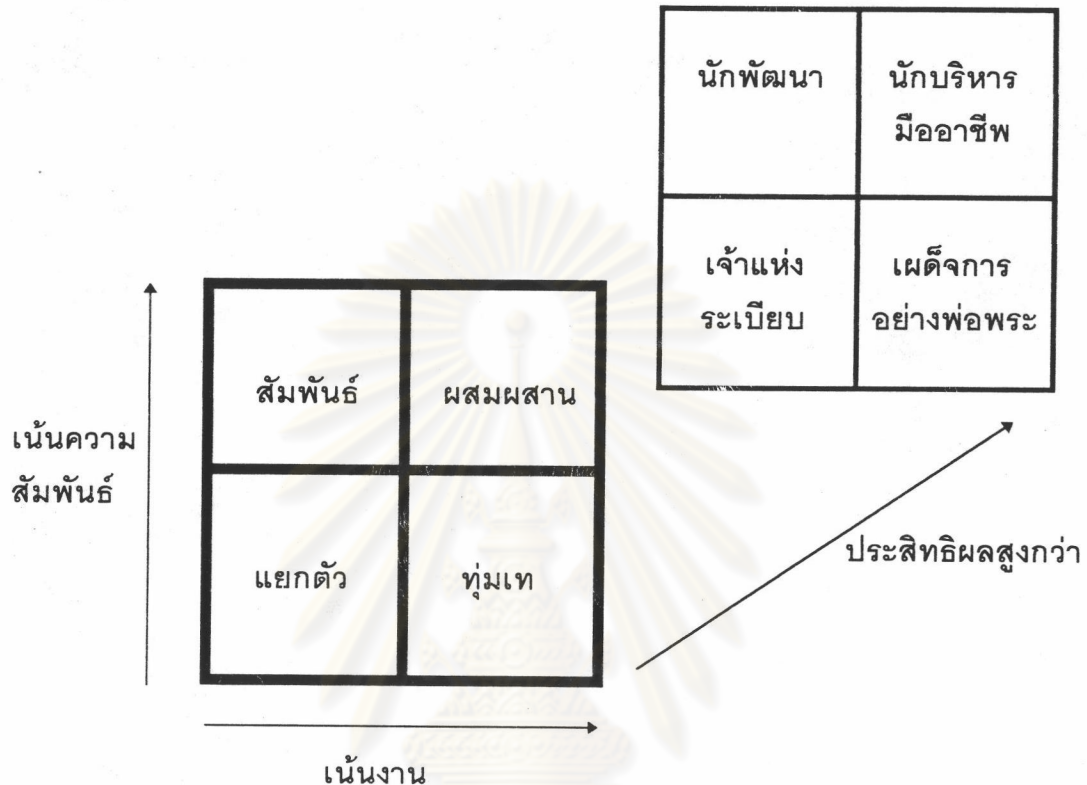
พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ "ผู้เผด็จการ" (Autocrat) เป็นลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่เชื่อมั่นในผู้อื่น ให้ความสนใจในงานเฉพาะหน้า ตัดสินใจงานทุกอย่างด้วยตนเอง ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้นจะไม่แก้ไข ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารโดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนเท่านั้น ไม่มีระบบปรึกษาหารือ ขอบแสดงอำนาจมากกว่าอำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งหน้าที่

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ "นักไกลเกลี่ย" (Compromiser) เป็นลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานที่ทำมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตนเอง มีการตัดสินใจที่ไม่ชัดเจน เน้นงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การอย่างไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดความกดดันต่าง ๆ ในองค์การ มักหลีกเลี่ยงที่จะแก้ปัญหาลักษณะที่ส่งผลกระทบระยะยาว แต่จะแก้เฉพาะหน้า

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ "พ่อพระ" (Missionary) เป็นลักษณะพฤติกรรมที่เกิดจากการที่ผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ "เน้นความสัมพันธ์" อย่างไม่เหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิผลต่ำ พฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่กล้าเสี่ยง ถึงแม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงานก็ตาม ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความอบอุ่น มีไมตรีจิต ให้ความเมตตา กรุณาปรานีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกผิดหวัง คำนึงถึงปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องสำคัญที่สุด หลีกเลี่ยงการถกเถียงโต้แย้ง ชอบที่จะแก้ปัญหของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการให้ย่ำงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเงินเดือน ดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงผลงานมาตรฐานของงาน และขาดการควบคุมงาน

ถ้าผู้บริหารเลือกรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน 4 ประเภท ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มิติที่ 3 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน จะเป็นแบบที่นำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้ 4 ประเภท ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละแบบ



แหล่งที่มา : ดัดแปลงจาก William J. Reddin, Managerial Effectiveness. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, Ltd., 1970 p. 13

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเจ้าแห่งระเบียบ (Bureaucrat) เป็นลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารมีลักษณะเข้มงวด เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง โดยเคร่งครัด พยายามดำเนินการตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้ว ผู้บริหารที่มีลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนี้มักสนใจการทำงาน แต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้เผด็จการอย่างพอพระ (Benevolent autocrat) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความชำนาญในการสั่งงานอย่างมีศิลปะ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งได้ งานมีประสิทธิผลสูง ผู้บริหารมักเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พยายามปรับปรุงตนเอง โดยอาศัยความพยายามในการฝึกฝนหาความชำนาญ รวมทั้งเป็นคนที่มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักบริหารมืออาชีพ (Executive) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและให้ความร่วมมืออยู่เสมอ ให้อำนาจ ยกย่อง และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล มีความยุติธรรม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญ กำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชามีความสามัคคี และมีความรู้จักเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิผลสูง พฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่มุ่งตัวคนเป็นหลัก คือ มุ่งพัฒนาคณะ รู้วิธีจูงใจ และพัฒนาบุคคล ถือว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเอง ให้ความสำคัญตัวเองให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบขั้นสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ ความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบพ่อพระ และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาอยู่ที่ว่า นักพัฒนาจะมีความสามารถในการจูงใจและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถพิเศษ (Talent) ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผล ตามข้อผูกพันสัญญา (Commitment) ที่มีต่อตนเองและต่องานของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบนักพัฒนามักใช้เวลาส่วนใหญ่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ตระหนักว่าโดยปกติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักทำงานได้ค่อนข้างต่ำกว่าความสามารถอันแท้จริงที่เขาเหล่านั้นมีอยู่ ดังนั้น นักพัฒนาจึงต้องจูงใจให้คนเหล่านั้นสามารถทำงานให้เต็มตามความสามารถ และเกิดผลงานหรือผลผลิตสูงขึ้นได้

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาตามแนวคิดนี้ เรดดินระบุว่า มีตัวบ่งชี้ (Indicator) ที่สำคัญ (Reddin, 1970 ; 218) ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดเผยด้วยการใช้ศิลปะในการฟัง
2. พัฒนาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสอนงาน

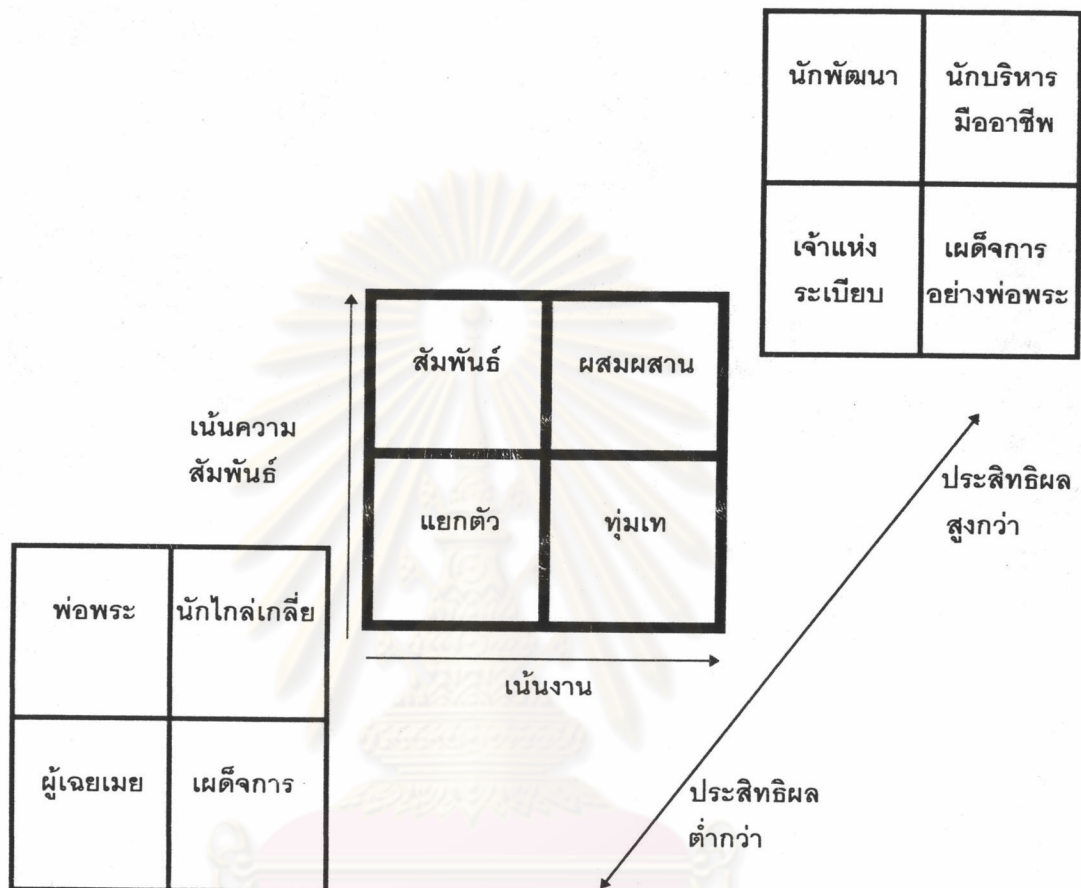
3. ทำความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้การสนับสนุน
4. ทำงานร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการให้ความร่วมมือ
5. ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ตามแนวทฤษฎีของเรดตินี่ รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แปรผันไปได้ 8 ประเภท ดังกล่าวไม่ได้หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นการกล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารจากรูปแบบพื้นฐาน 4 ประเภท เมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงหรือประสิทธิผลต่ำ ทฤษฎี 3 มิติ ตามความคิดของเรดตินี่ จะชี้ให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร และประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4 ต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน



แหล่งที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.,
1970 : 13

จากการศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดินข้างต้น โดยเฉพาะรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา (Developer) นั้นสรุปได้ว่าลักษณะผู้บริหารแบบนักพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะดังนี้ คือ

- 1) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการจูงใจ กระตุ้น รั้ง ย้ำๆ และส่งเสริมให้คนทำงานอย่างเต็มที่
- 3) เป็นผู้ที่มีแบบของการทำงานที่มุ่งพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้

- 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล
- 5) เป็นผู้ซึ่งไม่นิยมใช้วิธีการรุนแรง มักจะดำเนินการด้วยวิธีที่นุ่มนวลอยู่เสมอ
- 6) เป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธา เลื่อมใส และ

ไว้วางใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา

จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน และมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีทั้งบทบาทในฐานะนักบริหาร และบทบาทในฐานะผู้นำและผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีลักษณะพื้นฐานของนักบริหาร และลักษณะของผู้นำประกอบกันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นรูปแบบของผู้นำแบบนักพัฒนาแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีตามที่ เสนาะ ตีเขาร (2534 : 39) ได้กล่าวไว้ คือ 1) ทำให้งานมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความพร้อมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ 2) สร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบมากขึ้นจนถึงขีดความสามารถในการเป็นนักบริหารได้ และ 3) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยากรทำงานที่ท้าทายและแสวงหาโอกาสที่จะปรับปรุงตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานอย่างไม่จำกัด และจากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน เมื่อนำมาพิจารณาประสมประสานกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน แล้วศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนา ลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารบางกลุ่มอาชีพเพื่อให้ได้ลักษณะที่ค่อนข้างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ตลอดจนลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาจากกรณีศึกษา หรือผลงานวิจัยตามแนวคิดอื่น ๆ เพื่อประกอบการสังเคราะห์เป็นลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหาร ซึ่งจะนำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น น่าจะทำให้ได้ประเด็นกำหนดความเป็นนักพัฒนาเมื่อพิจารณาถึงลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนานั้น ๆ ในเรื่องนี้

วอลเตอร์ ซี. นิลส์ (Walter C. Neals, 1970 : 331 - 340) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสมัยใหม่หรือนักบริหารการพัฒนา ควรมีพฤติกรรมและบทบาทที่เอื้อต่อการพัฒนา พฤติกรรม และบทบาทดังกล่าวได้แก่ พฤติกรรมและบทบาทของนักการเมืองหรือผู้เปลี่ยน สังคม (Social innovater) คือ สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำ (leader) เป็นครู (teacher) และเป็น ตัวอย่าง (exampler) ซึ่งต้องทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสังคมสมัยใหม่จนบรรลุผลสำเร็จ ด้วยดี พฤติกรรมและบทบาทของผู้ใช้อำนาจ และผู้แจกจ่ายผลประโยชน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Use of power and distributer)

จากผลงานการศึกษาของผู้เชี่ยวชาญด้านการเมืองหลายคน เช่น ผลงานของคูนีย์ ศึกษานานาชาติเกี่ยวกับการศึกษาค่านิยมทางการเมือง (The International Studies of Values in Politics, 1971 : 29, 355 - 356) ผลงานของ ลิซิด ธีรเวคิน (1973: ch. iv.) ผลงานของ ราอูล พี. เดอกูซแมน และอโรลา เอ. คาร์บอนแนลล์ (Guzman and, Carbonell, 1975 : 5, 47 - 57) และ ดิน ปรัชญพฤทธิ (1987 : 395 - 419 และ 1987 : 74 - 98) ได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรม หรือค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ หรือความมุ่งมั่นในการพัฒนา (Development Orientedness) ได้แก่ พฤติกรรมทั้ง 10 ด้าน ที่เอื้อต่อความเปลี่ยนแปลง คือ การยอมให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความอดกลั้น ความเสมอภาค การพัฒนา เศรษฐกิจ ความหวังโยในชาติและองค์การ ความเสียสละ ความกล้าเสี่ยงตัดสินใจ ความ ผูกพันในงาน และการปฏิบัติตนให้สัมฤทธิ์ผล หากระดับพฤติกรรมทั้ง 10 ด้านนี้สูง ก็แสดงว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศสูงไปด้วย

นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ ยังได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา ซึ่ง ได้แก่ พฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจของการบริหารการพัฒนา คือ การเน้นการวางแผน ไวล่วงหน้าอย่างมีทิศทาง เน้นความทันสมัย และเน้นการประดิษฐ์คิดค้น

จะเห็นได้ว่า ลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาที่สำคัญในทัศนะดังกล่าว ได้แก่

- 1) การเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการสื่อสาร
- 2) การเป็นนักประดิษฐ์คิดค้น
- 3) การเป็นผู้มีความสามารถสูงในการดูแลและอำนวยความสะดวกการทำงาน
- 4) การเป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ
- 5) การรู้จักยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมการตัดสินใจด้วย
- 6) การเป็นผู้ที่มีความผูกพันในงาน และ มุ่งปฏิบัติตนให้สัมฤทธิ์ผล
- 7) การเป็นผู้ที่ทำงานโดยเน้นการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีทิศทาง เน้นความทันสมัย

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ตำราต่าง ๆ เพื่อค้นหาลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารหรือพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนานี้ ได้ทราบว่าในงานธุรกิจหรือการประกอบการของนักธุรกิจ หรือนักอุตสาหกรรม เป็นงานที่อยู่ในระบบของการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ งานนั้นจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความมั่นคง และสามารถที่จะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า โดยที่ผู้ประกอบการจะต้องมีลักษณะพิเศษที่สามารถพัฒนาธุรกิจของตนได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงลักษณะพิเศษของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นั้น เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. Mc Calland, 1986 : 219 - 233) ได้กล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของผู้ประกอบการไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความพากเพียรพยายาม (Perseverance) มีพลัง (Energy) มีความขยันหมั่นเพียร (Diligence) มีความชำนาญและสติปัญญาดี สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้ดี เจ้าความคิด (Resourcefulness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) มองการณ์ไกล มีความคิดลึกซึ้งเกี่ยวกับเหตุการณ์ล่วงหน้า (Foresight) มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถรอบตัว (Versatility) ฉลาดเฉลียวมีไหวพริบ (Intelligence) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ รับรู้ (Perceptiveness) นอกจากนั้น แมคเคลแลนด์ ยังได้ระบุไว้อีกด้วยว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความขะมักเขม้นในการทำงาน ชอบทำงาน (Energetic) มีความสามารถในการจัดระบบงาน

อาทิตย วุฒิศะโร (2527 : 10 - 12) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมได้เสนอลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จว่า ประกอบด้วยความใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented) หรือความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีเลิศเท่าที่พลังความสามารถ และสติปัญญาจะเอื้ออำนวย เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง (Moderate Risk Taking) ความกระตือรือร้น ไม่อยู่นิ่ง การทำงานหนัก ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ความรับผิดชอบและความหวังในอนาคต ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการบริหาร และความคิดสร้างสรรค์ อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของผู้ประกอบการตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ และอาทิตย วุฒิศะโร ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) มีความพากเพียร มุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 3) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ และสติปัญญาดี 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดี

6) มีความสามารถในการปรับตัว 7) มีความสามารถรอบตัว 8) มีความสามารถในการทำความเข้าใจ และรับรู้สถานการณ์ในการทำงานได้ดี 9) มีความเข้าใจในจิตใจคน 10) เป็นคนชอบทำงาน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent's characteristics)

เบิร์นส์ (Burns, 1978) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่าความคาดหวังของผู้ตาม

สนิท สมัครการ (2510 : 163 - 167) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่สำคัญอยู่อย่างหนึ่ง คือ การสร้าง การริเริ่ม หรือการทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในกลุ่มบุคคลที่ตนติดต่อกับอยู่ด้วย โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ (Attitude) โลกทรรศน์ (World view) และความเชื่อ (Beliefs) เป็นสำคัญ และมีความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ความชำนาญในงานตามหน้าที่ของตน มีความสามารถในการฝึกสอน ถ่ายทอด รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี มีคุณสมบัติของนักวิจัย คือ รู้จักสังเกตสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวอย่างละเอียดถี่ถ้วน รู้จักแหล่งที่จะแสวงหาความช่วยเหลือเมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหา มีความรักที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น มีอุดมการณ์ที่จะทำงานหนัก และให้ความสนใจต่อสภาพของชุมชนที่ล้อมรอบอยู่

จากแนวความคิดข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ลักษณะเด่นชัดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) มีความรู้ความชำนาญในงานตามหน้าที่ 2) มีความสามารถในการสอน การถ่ายทอด รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี 3) รู้จักสังเกตสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวอย่างละเอียดถี่ถ้วน 4) รู้จักแหล่งที่จะแสวงหาความช่วยเหลือเมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหา 5) มีความรักที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น 6) มีอุดมการณ์ที่จะทำงานหนัก 7) ให้ความสนใจต่อสภาพของชุมชนที่ล้อมรอบอยู่

คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนา

จากการศึกษาเพิ่มเติมจากกรณีศึกษาและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนา ได้พบว่าการพัฒนาแตกต่างไปจากงานประจำวัน เพราะต้องใช้ความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลง

ใหม่ ๆ ซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางออกไปจากงานปกติ และจะต้องมีการคิดค้นวางแผน และโครงการต่าง ๆ อนันต์ เกตุวงศ์ (2523 : 31 - 32) ซึ่งให้เห็นว่านักบริหารการพัฒนา นอกจากจะมีความคิดริเริ่มแล้ว จะต้องมึลักษณะต่อไปนี้ด้วย คือ 1) มีความสามารถในการกำหนดและเข้าใจจุดมุ่งหมายในระยะยาวว่าควรจะเป็นอย่างไร และจะต้องทำอะไรบ้างในปัจจุบัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายระยะยาวไปได้ 2) จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะกระตุ้นและชักจูงให้คนที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือกับภาระกระทำต่าง ๆ ตามแผน 3) จะต้องมีความรู้ นอกเหนือไปจากความรู้ในแขนงที่ตนมีอยู่อย่างกว้างขวาง มีความคิดกว้างไกลเพียงพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดีและเหมาะสม เพื่อใช้ทำงานให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น 5) เป็นผู้มีความรู้เฉพาะด้านและมีเหตุผลในทางบริหาร รู้การใช้วิธีการที่ทำให้เกิดผลสูงสุด

จุมพล สวัสดิยากร (อ้างถึงใน มาลี อังคนานูวัตติ, 2532) ให้ความเห็นว่านักพัฒนาเป็นผู้ที่ขอสอน และอบรมให้ผู้อื่นมีความรู้ ความสามารถ จนช่วยเหลือตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบฟังเหตุผล และสนับสนุนให้ปฏิบัติ แนะนำ สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีได้ มีจิตใจนี่ยอยากจะทำงานร่วมกับคนอื่น และมักได้รับความเห็นอกเห็นใจ ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น พวกนี้เหมาะแก่การทำหน้าที่เป็นครูฝึก อาจารย์สอนในสถาบันการศึกษา หรือมหาวิทยาลัย พัฒนาการ ศึกษานิเทศก์ หรือผู้ให้การศึกษอบรมต่าง ๆ ทั้งนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมยศ นาวิกการ (2527) ที่กล่าวว่า นักพัฒนาจะมุ่งความสัมพันธ และ เป็นบุคคลที่บรรลุความสำเร็จสูง พฤติกรรมที่สำคัญของนักพัฒนา คือ เข้าใจ สนับสนุน ฝึกอบรม เปิดเผย แนะนำ ให้ความรู้ ฝึกหัด รับฟัง ใ่วางใจ ตรงไปตรงมา

พัฒน์ สุจ้านงค์ และคณะ (2524 : 92) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะพิเศษของผู้นำท้องถิ่น ในความหมายของผู้ซึ่งมีบุคลิกภาพเด่นในกลุ่มชนท้องถิ่น ได้แก่ มีความโอบอ้อมอารี มีความรู้ดี เป็นผู้มีความสามารถในการที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มาร่วมประกอบกิจกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มทันต่อเหตุการณ์และเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย

อรุณ รักรธรรม (2527) นักวิชาการด้านการปกครองได้กำหนดแนวคิดหลักในเรื่องคุณสมบัติพื้นฐานของนายอำเภอ ในฐานะของการเป็นนักบริหารการพัฒนา ซึ่งจำเป็นจะต้องเข้าใจในกระบวนการหรือวิธีการที่จะชักจูง (Motivate) คนที่อยู่รอบ ๆ ตัว ทั้งผู้ร่วมงานที่เป็นข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และราษฎรในพื้นที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของ

ความเจริญงอกงามภายใต้บรรยากาศแห่งการพัฒนา ซึ่งหมายถึงบรรยากาศของการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การดัดแปลง และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคล และการปฏิบัติงานขององค์การ แนวคิดหลักดังกล่าว ได้แก่ การไว้น้ำใจเชื่อใจ (Trust) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ (Participation in Decision Making) และการทำงานเป็นทีม

อำนาจ บัวศิริ (2527) ได้ศึกษาคุณลักษณะของเจ้าอาวาสที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทยากจน ได้แก่ มีเมตตาธรรมสูง มีความขยัน เข้มแข็ง อดทน ไม่ทอดทิ้งงานที่ทำ มีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบ เคารพครัดต่อพระธรรมวินัย ปฏิบัติด้วยความสุจริต รอบคอบ มีเหตุผล ตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหาได้ดี มีความยุติธรรม มีความเป็นอยู่เรียบง่าย สันโดษ เป็นที่น่าเลื่อมใส มีความสามารถในการปกครอง และบริหารกิจการวัดตามหน้าที่ได้ดี เข้าใจเหตุการณ์ สถานการณ์ของวัด ภายนอกวัด สถานการณ์ของบ้านเมือง และของโลกตามสมควร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล

โดยสรุป ลักษณะที่เด่น ๆ ของผู้บริหารหรือผู้นำที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนา ได้แก่ 1) การเป็นคนชอบสอนและอบรมให้ผู้อื่นมีความรู้ ความสามารถ จนช่วยเหลือตนเองได้ 2) การเป็นคนรู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบฟังเหตุผล และสนับสนุนให้ปฏิบัติ 3) มีจิตใจนี่ยชอบจะทำงานร่วมกับคนอื่น 4) การเป็นผู้รู้จักมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม 5) มองการณ์ไกล 6) มีเมตตาธรรมสูง 7) มีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบ 8) มีความขยัน เข้มแข็ง อดทน ไม่ทอดทิ้งงานที่ทำ 9) มีความคิดริเริ่ม ทนต่อเหตุการณ์ มีความสามารถในการคิดค้นวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีและเหมาะสม เพื่อใช้ทำงานให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น 10) เป็นผู้มีความรู้เฉพาะด้านและมีความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ใช้วิธีการที่ทำให้เกิดผลสูงสุด 11) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 12) เป็นผู้มีความสามารถสูงในการโน้มน้าวใจผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือในการทำงาน 13) มีความรอบรู้ กว้างขวาง มีความคิดกว้างไกล เพียงพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี

บทบาทของสตรีในการพัฒนาถูกมองข้ามมาหลายทศวรรษ ปัจจุบันเริ่มเป็นที่ยอมรับกันบ้างแล้วว่า สตรีมีบทบาทสำคัญในงานพัฒนา เช่น เป็นผู้ประกอบการในเศรษฐกิจนอกระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การสหประชาชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาท

สตรีในการพัฒนา และได้กำหนดให้มีทศวรรษสตรีขององค์การสหประชาชาติ (พ.ศ. 2519 - 2528)

ในประเทศไทย ข้าราชการสตรีที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีโอกาสก้าวเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงได้ ทั้ง ๆ ที่ต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคโดยทั่วไปเช่นเดียวกับสตรีอื่น ๆ คือ “ชนบทรรมนิยม ประเพณี ทศนคติของสังคม และกฎหมาย ที่ยั้งยืนยันทนยอมรับบทบาทดั้งเดิมของชายและหญิง” (มาลี พุกษ์พงศาวลี, 2527 อ้างถึงใน จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์, 2529 : 3) กล่าวคือ แม้ว่าสตรีจะต้องออกมาทำงานนอกบ้าน แต่สังคมก็ยังคงคาดหวังให้สตรีเป็นฝ่ายรับผิดชอบงานในบ้าน การเลี้ยงดูบุตร เป็นส่วนใหญ่ หรือทั้งหมด และอุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีก็คือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และ สุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี ในคณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, รวบรวม 2524 : 230 - 257)

จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของสตรีในระบบราชการ ปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้า คุณลักษณะที่คาดหวังของสตรีผู้นำทางการบริหาร พบว่า แม้ว่าการปฏิบัติภารกิจในฐานะผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และการวางตัวของแต่ละบุคคล แต่ในการที่สตรีจะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจนถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้นั้น ส่วนมากแล้วผู้หญิงจะต้องทำงานหนักหรือทำตัวให้เก่งกว่า จึงจะถูกมองเห็นความสามารถและได้รับการยอมรับ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรี คือ การเป็นผู้มีพื้นฐานความรู้ดีเหมาะสมกับงานในหน้าที่ มีคุณวุฒิทางการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ รู้จักพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ความคิดและอุปนิสัยในการทำงานของสตรี ลักษณะหรือสายงานที่ทำ แนวความคิดของผู้บังคับบัญชาในการยอมรับความสามารถของสตรี ตลอดจนจนสภาวะทางครอบครัวของสตรี เช่น ทศนะและความเข้าใจของสามี การช่วยเหลือพึ่งพากันของคนในครอบครัว เป็นต้น และฐานะทางเศรษฐกิจเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรีทั้งสิ้น

ในประเด็นของบุคลิกภาพของผู้บริหารสตรี ที่ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงของสังคม และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งประเพณีและวัฒนธรรมยังเป็นกรอบจำกัดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในสังคมนั้น ลักษณะของผู้บริหารสตรีตามที่คาดหวังคือ การมีท่าทางแสดงความเชื่อมั่นในตนเองแต่มีใช้ก้าวร้าว การเป็นผู้มีใจคอหนักแน่น รู้จัก

ควบคุมอารมณ์ ไม่ฉุนเฉียวหรือโกรธง่าย การเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีอัธยาศัยดีต่อบุคคลทั่วไป มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม เทียงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการเป็นผู้มีริสนิยมดีในการแต่งกาย และเหมาะสมกับกาลเทศะ

ชุตินา เหตุานุรักษ์ (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของข้าราชการสตรีระดับบริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตรศึกษา ตั้งแตระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 200 คน ผลการวิจัยที่ค้นพบแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าสตรีจะได้รับการหล่อหลอมให้มีความคิดความเชื่อเกี่ยวกับบทบาททางเพศ ที่มักจะสอนให้สตรีเป็นผู้ตาม และประเมินว่าสตรีด้วยคุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการบริหารก็ตาม แต่ความคิดความเชื่อดังกล่าวก็มิได้มีผลให้เกิดความด้อยในการแสดงความสามารถในการทำงานของผู้บริหารสตรี หากแต่สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานก็คือ การขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ด้วยการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถทางเทคนิคการบริหาร ก็จะช่วยให้ผู้บริหารสตรีสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำหน้าที่ทางการบริหารนั้นมิใช่สิ่งยากลำบากสำหรับสตรีเพศ หากแต่การที่สตรีจะเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพในอนาคตได้นั้น สตรีจะต้องมีการเตรียมตัว ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ทั้งด้านเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ

บุปผา พิณใจ (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี” โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งพัฒนากร ผลการศึกษายืนยันว่า สตรีมีความสามารถเป็นผู้นำทางการบริหาร (พัฒนาการจังหวัด) เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ข้าราชการสตรีจะต้องแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนที่ศึกษาพบ คือ ควรมีความหนักแน่นและมั่นคงในอารมณ์ ศึกษาและยอมรับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสตรีข้างต้นเห็นได้ว่า เมื่อสตรีก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารแล้ว จุดอ่อนของผู้บริหารสตรีจะอยู่ที่ความเชื่อ หรือทัศนคติ และความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ทั้งในฐานะของผู้บังคับบัญชาและในฐานะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนคุณลักษณะของสตรีบางประการที่อาจจะเป็อุปสรรคสำคัญต่อการบริหารงาน หากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข พัฒนา หรือใช้ลักษณะดังกล่าวไม่เหมาะสมกับกาลเทศะ อย่างไรก็ตามลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ที่ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์

จะศึกษานี้ บางกลุ่มตัวแปรน่าจะเป็นลักษณะเด่นที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสตรี แต่บางกลุ่มตัวแปร อาจเป็นลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารสตรี ซึ่งต้องการปรับปรุงแก้ไข หรือต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ เพื่อประสิทธิผลของงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

เรตติน (1970 : 242 - 249) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) พบว่าจากการทดสอบกลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจเท่าเทียมกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์มากกว่าเน้นภารกิจการงาน โดยมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะถึงร้อยละ 41 การทดสอบผู้จัดการฝ่ายวิชาการและออกแบบ จำนวน 62 คน ปรากฏว่ามีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะสูงที่สุดถึงร้อยละ 27 และการทดสอบผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ จำนวน 78 คน พบว่าผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะสูงที่สุดคือร้อยละ 21

กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ได้ศึกษาแบบบริหารและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงและระดับรอง จำนวน 257 คน พบว่าส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะ

สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า เป็นแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะมากที่สุด

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยส่วนรวมหรือแยกวิเคราะห์ตามปัจจัยชีวิตสังคมแต่ละด้านก็ตาม ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนเนาะมากกว่าแบบอื่น ๆ

มาลี อังคุณานวัติ (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ต่างก็มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา หรือผู้สอนเนาะเหมือนกัน

เรขา รัตนประสาท (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา หรือ

ผู้สอนแนะเป็นส่วนใหญ่ ถึงร้อยละ 46.46 จากผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารนี้ เรา
 รัตน์ประสาธ (2533 : 129 - 130) มีความเห็นว่าเป็นเพราะในองค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะ
 ในสถานศึกษานั้น ลักษณะการบริหารงานจะเป็นไปในรูปแบบการกระจายอำนาจ และความ
 รับผิดชอบ การควบคุมดูแลหรือการนิเทศงาน จะเป็นไปในลักษณะชี้แนะ เสนอแนะ บนพื้นฐาน
 ของความนับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นพี่น้องตามลักษณะวัฒนธรรม หรือขนบธรรมเนียม
 ประเพณีที่มีมาแต่ดั้งเดิม และระบบการบริหารในสังคมไทย ซึ่งยังเป็นระบบอุปถัมภ์อยู่มาก

ตัวชี้วัดลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหาร

จากการศึกษาแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนักพัฒนา ตามแนวคิด
 ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนา ลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อ
 การพัฒนา ได้แก่ ลักษณะของผู้ประกอบการ ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะ
 ของผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนา โดยละเอียดแล้ว อาจสรุปโดยแสดงให้เห็น
 ลักษณะบางประการในขั้นต้นที่ใช้ในการศึกษาความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารในการวิจัย
 ครั้งนี้ ดังนี้

- 1) ความมีศักยภาพสูงในการเป็นผู้นำ
- 2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความมุ่งมั่นดำเนินการให้เกิด
 ผลสำเร็จ
- 3) ความเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
- 4) การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 5) การเป็นผู้ที่ชอบการทำงานเป็นทีม
- 6) การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างศรัทธา และแรงบันดาลใจในการทำงาน
 แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
- 7) การเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้
 ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
- 8) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดกว้างไกล (Vision) และมุ่งพัฒนางาน โดย
 หวังผลระยะยาวมากกว่าผลเฉพาะหน้า
- 9) การเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น และ
 มุ่งพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานอยู่เสมอ

10) การเป็นผู้ที่ชอบทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา มีแบบของการบริหารที่ชอบส่งเสริม ช่วยเหลือ พัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเอง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย