

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำโดยทั่วไป สามารถแบ่ง
เรื่องราว เป็น 4 หัวข้อดังนี้

1. ความหมายของความเป็นผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
3. ลักษณะความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ และหน้าที่ของผู้นำ
4. การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ความหมายของความเป็นผู้นำและผู้นำ

ความหมายของความเป็นผู้นำ (Leadership)

ในภาษาไทยมีคำใช้แทน "Leadership" หลายคำ เช่น ความเป็นผู้นำ การ
เป็นผู้นำ ประมุขศิลป์ และภาวะผู้นำ ฯลฯ ในที่นี้จะใช้คำว่า "ความเป็นผู้นำ"

มีผู้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำไว้หลายอย่าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน
ดังเช่น ออร์ดเวย์ ทีด¹ (Ordway Tead) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพล
จูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะ
แห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Ordway Tead, The Art of Leadership (New York: McGraw-Hill Book Company, 1935), p. 63.

ส่วน ฮอเรนส์ บี. อิงลิช² (Horence B. English) ให้ความหมายของความ
เป็นผู้นำไว้ดังนี้

ก. เป็นลักษณะหรือทักษะการนำ หรือหน้าที่ของการนำ ความหมายในแง่นี้จะ
ไม่คำนึงถึงสถานการณืเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาตัดสินว่า ใครจะเป็นผู้นำ และนำได้
อย่างไร แต่จะคิดถึงเพียงคุณสมบัติของผู้นำ

ข. เป็นการริเริ่มชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคล
อื่น โดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย

ค. เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะทำให้กลุ่มดำเนินกรตามวัตถุประสงค์

โซโลมอน เบน³ (Solomon Ben) มีความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของ
การที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นรับฟัง เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
ยอมทำตามคำแนะนำชี้แจงของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

วอร์เรน เบนนิส⁴ (Warren Bennis) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำเป็นจุดหมุน
(fulcrum) ซึ่งก่อให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของแต่ละคนและความต้องการหรือ
วัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งคล้ายคลึงกับความเห็นของ จอห์น เค. เฮมพิล⁵

²Horence B. English, and Eva Champney English, A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical Term (New York: David Mckay Company, 1960), p. 288.

³Solomon Ben, Leadership of Youth (New York: Youth Service, Inc., 1950), pp. 4-5.

⁴Henry P. Knowles, and Borje O. Saxbery, Personality and Leadership Behavior (California: Addison Wesley Publishing Company, 1971), pp. 137-138.

⁵Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 7-8.

(John K. Hemphill) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการริเริ่มการกระทำซึ่งมีผลให้แบบ-
แผนของปฏิริยาร่วมของกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือนำไปสู่
วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จากความหมายของความเป็นผู้นำดังกล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำนั้น เป็น
ความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจ เอาชนะจิตใจของสมาชิกในกลุ่ม หรือของบุคคลอื่นให้ยอม
รับฟัง ยอมทำตาม ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดย
ไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ อีกประการหนึ่ง ความเป็นผู้นำเป็นปฏิริยาร่วมระหว่าง
แต่ละบุคคลในกลุ่มหรือ เป็นผลรวมของทัศนคติของกลุ่มนั่นเอง

ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำคือบุคคลชนิดใดคนหนึ่ง ไคมีนักบริหาร นักจิตวิทยาสังคม และนักวิจัยได้อธิบายไว้
ดังนี้

เฟรด อี. ฟิดเลอร์⁶ (Fred E. Fiedler) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะ
อย่างไรโดยหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ก. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็น
ตัวแทนของกลุ่ม

ข. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม

ค. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็น
ว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการไร้สังคมมิติ

เค โช สวานานนท์⁷ มีความเห็นสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้ว และเขามีความเห็นเพิ่ม
เติมว่า ผู้นำอยู่ในรูปจตุรกรวมของพฤติกรรมของสมาชิกในหมู่คณะ นั่นคือ เป็นความสัมพันธ์

⁶Fiedler, op. cit., pp. 78-79.

⁷เค โช สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม (พระนคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองวิทย์, 2510),
หน้า 134-135.

รูปหนึ่ง ของหมู่คณะที่แสดงออกซึ่งความรักต่อกันกลางคนหนึ่งคือผู้นำ ทุกคนในหมู่คณะใครที่จะ
 ทำหน้าที่เหมือนผู้นำ ผู้นำอีกแบบหนึ่งคือผู้ที่มีการกระทำ ผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำ นั่นคือ ผู้นำ
 เป็นผู้ที่มียุทธพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจคนใหม่ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น
 ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ มีความคิดริเริ่มดี จักวางแผนและดำเนินงานได้
 เรียบร้อย เร่งเร้าให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ผู้นำในทัศนะของ ฮอเรนส์ บี. อิงลิช⁸ (Horence B. English) คือ

ก. บุคคลที่มีการกระทำที่จะชี้แนวทาง ควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตาม
 ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อบุคคลนั้น เป็นบุคคลในกลุ่มที่มีอิทธิพลหรืออำนาจ
 ในการที่จะกระทำดังกล่าว

ข. บุคคลที่ผู้อื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ

ค. บุคคลที่มีหน้าที่ เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือออกคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุม
 พฤติกรรมของกลุ่ม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้น เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของบุคคลนั้น

ง. เป็นบุคคลที่ไค้คะแนนสังคมมีสูงที่สุด

ผู้นำอีกลักษณะหนึ่งคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 (Interpersonal Relation) เพราะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง คือผู้นำมี
 อิทธิพลต่อผู้ตาม และในบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ⁹ ในกลุ่มคนเช่นนี้ ความเป็น
 ผู้นำจึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มทุกคน ✓

จากที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม บุคคลใน
 กลุ่มยอมรับเขาและยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้อง
 เป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม
 เพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นในกลุ่มอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพล
 ต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว พฤติกรรมที่เขา

⁸ English, and English, op. cit., p. 289.

⁹ วิทยุ สสาร, เรื่องเกม, หน้า 224-225.

แสดงออกแสดงความเป็นผู้นำ แสดงว่าในกลุ่มคนหนึ่ง ๆ หรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

มโนทัศน์ (Concept) เกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่สำคัญมี 3 ประการ ตามความคิดเห็นของ เมอเรีย จี. รอส (Murray G. Ross) และ ชาลส์ อี. เฮนดรี¹⁰ (Charles E. Hendry) ได้แก่

ก. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait within Individual Leader) ในสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือเป็นสิ่งที่มรดกตกมาตั้งแต่เกิด (Leader were born, not made) สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำ หรือยังคงเป็นผู้นำอยู่นั้นเป็นคุณสมบัติภายในตัวของแต่ละบุคคล แต่ในปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล

ข. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคลเป็นคุณสมบัติของกลุ่ม บุคคลแต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ทักษะ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วยเมื่อ เขามาสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป ความเป็นผู้นำภายในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ-ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

ค. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) การพิจารณาลักษณะความเป็นผู้นำตามลักษณะภายในตัวของ

¹⁰ Charles W. Merrifield (ed.), Leadership in Voluntary Enterprise (New York: An Oceana Publication, 1961), pp.100 - 107.

ผู้นำแต่ละคน และลักษณะของกลุ่มยังไม่พอเพียงที่จะอธิบายความเป็นผู้นำ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นกับสถานการณ์ วัฒนธรรม ชนบธรรมเนียมประเพณี ของกลุ่มหรือขององค์กรนั้น ๆ

การศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำตามโมเดลทั้งสามดังกล่าวนี้ การวิจัยสมัยแรก ๆ จะศึกษาลักษณะ (Characteristics) ของผู้นำเป็นส่วนมาก มีการวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาเพื่อพิจารณาลักษณะทางกายภาพ ทางสมอง และบุคลิกภาพของผู้นำโดยเปรียบเทียบกับผู้ตาม นักวิจัยเหล่านั้นได้พยายามค้นคว้าวิธีการที่จะศึกษาให้ได้ผลดีที่สุด นับตั้งแต่การใช้การสอบข้อเขียน จนกระทั่งถึงการสอบภาคปฏิบัติ ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่เหมือนจริง ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษานี้คือ ได้ข้อค้นพบสอดคล้องกันเกี่ยวกับลักษณะ (nature) ของผู้นำที่ดี

เกณฑ์การพิจารณาผู้นำที่ดีที่สำคัญคือ ต้องมีขวัญและกำลังใจดี มีผลงานดีเกิน เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป เป็นผู้นิยมความเสมอภาค เป็นอิตินิยม (Authoritarianism)¹¹

อาร์. เอ็ม. สโตกคิล¹² (R.M. Stogdill) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวาง จากงานวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง เขาพบข้อสรุปร่วมกันดังนี้

ก. สำหรับบุคคลทั่วไปที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ จะมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มในด้านสติปัญญา ความสามารถที่จะเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม และฐานะทางสังคมมีดี

¹¹Dorwin Cartwright, and Alwin Zander (comp.), Group Dynamics: Research and Theory (3d ed.; New York: Harper & Row, 1968), pp. 302-303.

¹²C.A. Gibb (comp.), Leadership: Selected Readings (Middlesex: Penquin Education, 1969), p. 123.

ข. ลักษณะคุณภาพและทักษะที่ต้องการในตัวผู้นำ ต้องพิจารณาอย่างกว้างขวาง จากสถานการณ์ที่เขาจะต้องทำหน้าที่ผู้นำ

✓ นอกจากนี้จากงานวิจัยที่เขาสำรวจมากกว่า 10 เรื่อง ได้ข้อสรุปว่า สำหรับบุคคล ธรรมดาที่ดำรงตำแหน่งผู้นำจะมีคุณสมบัติเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มดังนี้¹³

ก. ความสามารถในการสมาคมกับผู้อื่น

ข. การรู้วิธีการทำงานให้สำเร็จ

ค. ความเชื่อมั่นในตนเอง

ง. ความเข้าใจ และความคุ้นตัวต่อสถานการณ์

จ. ความกว้างขวางในหมู่มนุษย์

ฉ. การให้ความร่วมมือ

ช. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น

ซ. การรู้และเข้าใจความสามารถด้านสติปัญญา ความถนัดในงาน ความ

ต้องการ ความสนใจของผู้ตาม

ด. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ

อย่างไรก็ตาม จากความพยายามคนคิดว่าลักษณะที่ทำให้ผู้นำและผู้ตามแตกต่างกัน พบว่า มีลักษณะที่ทำให้แตกต่างกันเป็นส่วนน้อย¹⁴ และมีบางเรื่องได้ผลขัดแย้งกัน ดังเช่น ที่เกี่ยวกับสติปัญญา จากการสำรวจงานวิจัยโดย อาร์. เอ็ม. สก็อตทิล¹⁵ (R.M. Stogdill) พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าผู้อื่น แต่ แอลวิน คัมบรีว. โกลด์เนอร์¹⁶

¹³Gibb, loc. cit.

¹⁴Cartwright and Zander, loc. cit.

¹⁵Gibb, loc. cit.

¹⁶Clarenee A. Weber, and Mary E. Weber, Fundamental of Educational Leadership (2d ed.; New York: Exposition Press, 1961), p. 37.

(Alwin W. Gouldner) รายงานว่า จากการศึกษาเกี่ยวกับเซวอนปัญญาที่จำเป็นต่อลักษณะ
 ความเป็นผู้นำ พบว่า ผู้ที่มีเซวอนปัญญาค่ากว่าเกณฑ์เฉลี่ยก็มีความสามารถที่จะเป็นผู้นำได้
 แต่สูงกวาปานกลางไม่รับประกันความเป็นผู้นำ คนที่ฉลาดมากอาจขาดความเป็นผู้นำได้
 ในบางสถานการณ์ ซี. เบอร์ด¹⁷ (C. Bird) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ
 ความเป็นผู้นำ พบว่า จากรายการลักษณะของผู้นำที่ได้จากผลงานวิจัยมากกว่า 5 เรื่อง มี
 เพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่เป็นลักษณะร่วมกัน การที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะทาง
 บุคลิกภาพวัดได้ยาก ยังขาดความเที่ยงในการวัด นอกจากนี้เครื่องมือ วิธีการ และสถาน-
 การณ์ในการวิจัยเหล่านั้นต่างกัน

จากปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การศึกษาความเป็นผู้นำจากลักษณะ (trait)
 ของผู้นำนั้นยังไม่พอเพียงที่จะอธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำได้ แอลวิน คัมบรีว. โกลด์เนอร์¹⁸
 ✓ (Alwin W. Gouldner) ได้วิจารณ์ว่า รายการลักษณะความเป็นผู้นำที่ค้นพบจากการวิจัย
 หลาย ๆ เรื่องไม่สอดคล้องกัน บางลักษณะไม่เป็นอิสระจากกัน และบอกไม่ได้ว่าลักษณะ
 เหล่านี้จำเป็นต่อการที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำหรือไม่ จำเป็นต่อการคงอยู่ของความเป็นผู้นำ
 หรือไม่ นอกจากนี้ยังไม่ได้มีการศึกษาว่าลักษณะความเป็นผู้นำเหล่านั้นได้มาอย่างไร เพียง
 แต่เชื่อกันว่าเป็นลักษณะที่มีติดตัวแต่ละบุคคลมาแต่กำเนิด ทั้ง ๆ ที่เขาอาจจะมึลักษณะเหล่านั้น
 จากการเรียนรู้ การฝึกฝนในภายหลัง

เมื่อศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถจัดองค์ประกอบของความ
 เป็นผู้นำที่ดีได้ดังนี้¹⁹

ก. องค์ประกอบทางค่านความสามารถ ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว ความคิด
 ริเริ่ม การตัดสินใจ ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ

¹⁷ Cartwright, and Zander, op. cit., p. 303.

¹⁸ Weber, and Weber, op. cit., pp. 44-45.

¹⁹ Gibb, op. cit., pp. 124-125.

ข. องค์ประกอบทางด้านความสำเร็จ ได้แก่ ความสำเร็จทางด้านความรู้
ความเป็นผู้นับรู ความสำเร็จทางด้านกีฬา ฯลฯ

ค. องค์ประกอบทางด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ รับผิดชอบต่อตัวเองและผู้อื่น
เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ ความริเริ่ม ความก้าวร้าว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความต้องการที่จะ
ทำให้ผลงานดียิ่งขึ้น

ง. องค์ประกอบทางด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม
ความสามารถในการสมาคมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือแก่หมู่คณะ ความมีอารมณ์ขัน

จ. องค์ประกอบทางด้านสถานภาพ ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม
ความกว้างขวางในหมู่คณะ

เนื่องจากความเชื่อที่ว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวผู้นำแต่ละคนนั้น เป็น
ทฤษฎีที่บกพร่อง เพราะความเป็นผู้นำยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ อีก พิลมอร์ เอช.
แซนฟอร์ด²⁰ (Fillmore H. Sanford) ได้ทำการสัมภาษณ์คน 963 คน ในนครฟิลา-
เดลเฟีย พบว่า มีปรากฏการณ์ 3 อย่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และ
สถานการณ์ ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจึงควรศึกษา 3 ประการนี้ร่วมกัน
สถานการณ์และกลุ่มจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ลักษณะโครงสร้าง (structure)
สถานการณ์ (situation) และงาน (task) ของกลุ่ม จะช่วยกำหนดความเป็นผู้นำ ใน
กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่และมีลักษณะงานสับสน มักจะมีผู้นำหลายคนและหลายระดับ กลายเป็น
ลำดับชั้นของผู้นำขึ้นมา²¹ อาร์. เอ็ม. สโตกคิล²² (R.M. Stogdill) และ เฟรด อี.
ฟิคเลอร์²³ (Fred E. Fiedler) มีความเห็นพ้องกันว่า ปฏิกริยาร่วมระหว่างองค์ประกอบ

²⁰Weber, and Weber, op. cit., p. 60.

²¹ภิญโญ สาร, เรื่องเกม, หน้า 224.

²²Gibb, op. cit., p. 125.

²³Fiedler, op. cit., p. 10.

ทางบุคลิกภาพและทางสถานการณ์ซึ่งรวมถึงกลุ่มผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดจะเป็นผู้นำในขณะนั้น สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่นการเปลี่ยนแปลงทางความต้องการ ความสนใจของกลุ่มผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม อิทธิพลทางการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ ล้วนแต่ก่อให้เกิดผู้นำคนใหม่ได้เสมอ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งอาจเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ คัมบริว. เอช. คาวลีย์²⁴ (W.H. Cowley) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในกลุ่มทหาร นักเรียน และนักโทษ พบว่า ผู้นำในแต่ละกลุ่มไม่มีลักษณะร่วมกันเลย โอทิส คัมบริว. คาลด์วอลล์ (Otis W. Caldwell) และ เบธ เวลแมน²⁵ (Beth Wellman) ศึกษาพบว่า ในกลุ่มเด็กหญิงผู้ได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นคนมีเชาวน์ปัญญาสูง ส่วนในกลุ่มเด็กชายผู้ที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นนักกีฬา มีรูปร่างสูงใหญ่ เอช. เอส. เพอร์สัน²⁶ (H.S. Person) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อยผู้นำอาจจะยังคงมีความเป็นผู้นำในแบบเดิมได้ แต่ถาสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปมาก ปัญหาที่จะต้องเผชิญแตกต่างจากเดิม บุคคลอื่นอาจถูกเลือกขึ้นมาเป็นผู้นำในสถานการณ์ใหม่นั้น การวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สถานการณ์ที่ต่างกันต้องการความเป็นผู้นำที่ต่างกัน

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ

ในการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำต้องใช้กลวิธีในการนำหรือบริหารงานของกลุ่มต่าง ๆ กัน มักจะนิยมแบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

ก. ผู้นำแบบอัทนนิยม (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้จะถืออำนาจเป็นใหญ่

²⁴Weber, and Weber, op. cit., p. 48.

²⁵Ibid.

²⁶Ibid., p. 49.

ทัศนใจเกี่ยวกับนโยบายของกลุ่มควยตนเอง ไม่ยอมให้สมาชิกร่วมในการตัดสินใจใด ๆ เป็นคนเดียวที่ทราบกลวิธีและลำดับขั้นในการทำงาน และเป็นผู้บอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำ จิตหน้าที่ของแต่ละคนควยตนเองและไม่ค่อยยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง การที่สมาชิกวิพากษ์วิจารณ์จะกระทำโดยตัวบุคคลโดยตรง²⁷ ผู้นำแบบนี้จะแยกตนออกจากกลุ่ม และต้องการให้มีการติดต่อระหว่างคนในกลุ่มน้อย และถ้าเป็นไปได้ การติดต่อการงานระหว่างส่วนต่าง ๆ นั้นจะทำโดยตัวผู้นำเอง การที่บุคคลในกลุ่มขาดความสัมพันธ์กัน ทำให้ขาดความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่ม และปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ถ้าขาดผู้นำเพียงคนเดียว การดำเนินงานของกลุ่มจะชะงักหรือกลุ่มอาจแตกสลายเพราะกลุ่มไม่ได้มีการประสานงานกันมาก่อน²⁸

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น นโยบายทั้งหลาย การตัดสินใจใด ๆ เกิดจากการอภิปรายปรึกษาหารือกันภายในกลุ่ม โดยได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างดีจากผู้นำในการทำกิจกรรมใด ๆ จะมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อกลุ่มต้องการคำแนะนำทางด้านกลวิธี ผู้นำมักจะเสนอแนะวิธีการหลาย ๆ วิธีให้กลุ่มมีโอกาสเลือกกระทำ สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการเลือกทำงานร่วมกับผู้ที่เขาเลือก มีการแบ่งงานกันทำระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำมีความยุติธรรมและจริงจังการที่สมาชิกวิพากษ์วิจารณ์ผลงาน และพยายามทำตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม²⁹ ในด้านการมีอำนาจผู้นำแบบประชาธิปไตยมีอำนาจ เช่นเดียวกับแบบอัทนิยม แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่วิธีการใช้อำนาจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้อิสระแก่สมาชิกในขณะที่เดียวกันสมาชิกต้องคำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ของกลุ่มควย แต่ผู้นำแบบอัทนิยมจะคำนึงถึง

²⁷Cartwright, and Zander, op. cit., p. 319.

²⁸D. Krech, R.S. Crutchfield, and E.L. Ballachy, Individual in Society (New York: McGraw-Hill Book Co., 1962), pp. 420-453.

²⁹Cartwright, and Zander, loc. cit.

กฎเกณฑ์จำกัดเสรีภาพของสมาชิกในกลุ่ม³⁰

ค. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire หรือ Free Rein Leader)

ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ แต่ละบุคคลมีอิสระในการตัดสินใจ การดำเนินงานใด ๆ การวางนโยบาย การแบ่งงานต่าง ๆ ผู้นำจะไม่เข้าร่วมด้วย หรือมีส่วนร่วม น้อยที่สุด ผู้นำจะจัดหาวัสดุมาสนับสนุนเพื่อให้สะดวกในการปฏิบัติงานเท่านั้น จะเข้าร่วมด้วยก็ต่อเมื่อสมาชิกเรียกหาเท่านั้น น้อยครั้งที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา ไม่ชอบการตีขม วิพากษ์วิจารณ์ ปราศจากการควบคุม³¹ การใช้การบริหารกลุ่มแบบตามสบายเช่นนี้แทบจะเรียกได้ว่า ซาคผู้นำ เพราะผู้นำไม่ใช่ความเป็นผู้นำเลย หาระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ ไม่ได้ในกลุ่มแบบนี้ ปล่อยให้แต่ละคนทำงานตามที่เห็นสมควร เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมมีผลเสียมากกว่าผลดี เพราะกลุ่มจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซาคการประสานงาน ซาคความเป็นระเบียบ และความรับผิดชอบ การบริหารงานแบบนี้มักเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามใช้ประชาธิปไตยหรือ ประชาธิปไตย โดยที่ตนเองไม่เข้าใจคำว่าประชาธิปไตยคืออะไร อีกประการหนึ่ง ไม่แน่ใจใน ความเป็นผู้นำของตนเอง จึงพยายามให้เสรีภาพอย่างกว้างขวางและยกย่องความสามารถ ของสมาชิก ปล่อยให้ทำงานโดยไม่มี การควบคุม ผลก็คือความล้มเหลวของงาน³²

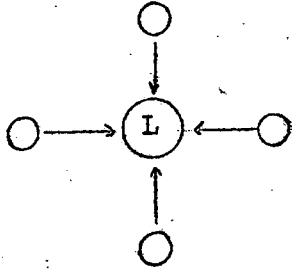
³⁰ Krech, Crutchfield, and Ballachy, loc. cit.

³¹ Cartwright, and Zander, loc. cit.

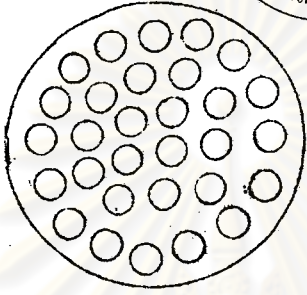
³² พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 3; พระนคร:

วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 56-57.

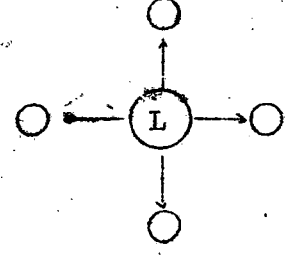
ลักษณะของศูนย์กลางของกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มของผู้นำทั้ง 3 แบบ แสดงแผนภูมิได้ดังนี้³³



แบบอัตนนิยม



แบบประชานิยม



แบบเสรีนิยม

จากแผนภูมิจะเห็นว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตนนิยม ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม สมาชิกเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง และขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก ทุกคนขึ้นตรงต่อผู้นำ ส่วนในกลุ่มประชานิยม กลุ่มเป็นศูนย์กลาง ผู้นำจะมีการติดต่อกับกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนแบบเสรีนิยมนั้นศูนย์กลางอยู่ที่แต่ละคน ทุกคนมีอิสระทำงานตามความคิดของตน ขาดการควบคุมจากผู้นำและสมาชิกในกลุ่มก็ขาดการประสานงานกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³³ Uris Auren, How to be a Successful Leader (New York: McGraw-Hill Book Company, 1953), pp. 34-40.

ผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ไม่สามารถกล่าวได้ว่าแบบใดดีที่สุด เฟรด อี. ฟิคเลอร์ (Fred E. Fiedler) ได้สรุปโปรแกรมการวิจัยในรอบ 15 ปีซึ่งครอบคลุมงานวิจัยมากกว่า 35 เรื่อง และกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่าง นับร้อยอีก 16 กลุ่ม พบข้อสรุปที่สำคัญ 3 ประการคือ³⁴

ก. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแบบ (style) ในการนำของผู้นำในสถานการณ์เฉพาะที่เขาทำการนำกลุ่ม ผู้นำส่วนมากเป็นผู้นำที่สามารถในบางสถานการณ์ แต่มีอีกหลายสถานการณ์ที่เขาไม่สามารถจะนำกลุ่มได้ดี

ข. ความเป็นผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์กลุ่มที่จะทำให้ผู้นำใช้อิทธิพลได้มากน้อยเพียงไร

ค. ถ้าประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำและสถานการณ์แล้ว เราสามารถที่จะทำอย่างไรอย่างหนึ่งต่อไปนี้ ประการแรก โดยการเลือกผู้นำ หรือฝึกฝนผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่ม อีกประการหนึ่ง จัดการสถานการณ์กลุ่มให้เหมาะสมกับผู้นำ แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพและแบบความเป็นผู้นำของคนทำได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ จึงมักอาศัยการจัดการกลุ่มสถานการณ์มากกว่า ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

ยูริส ออเรน³⁵ (Uris Auren) ให้ความเห็นว่า บรรดานักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา มักจะคิดว่า ลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชานิยมดีที่สุด แต่ความจริงนั้นแบบอัทธินิยมในสถานการณ์หนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ เป็นอย่างก็ในขณะที่วิธีการอื่น ๆ ล้มเหลว ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมแบบประชานิยมดีที่สุด เช่นเดียวกันแบบเสรีนิยมมักจะกล่าวกันว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมก็สามารถประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับวิธีอื่นเช่นกัน

³⁴Cartwright, and Zander, op. cit., p. 363.

³⁵Uris Auren, op. cit., p. 30.

มีการศึกษาหลายครั้งที่พบว่า มีการต่อต้านผู้นำแบบประชานิยม เจ. ซี. เบลลี (J.C. Bailey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเด็กพบว่า เด็กที่เรียนรู้ที่จะเป็นเด็กเฉย ๆ ไม่สามารถจะทำสิ่งใดด้วยตนเอง และจะต้องขึ้นกับครูของเขาเสมอ และเมื่อพยายามเปลี่ยนให้เด็กเหล่านั้นใช้วิธีการเรียนที่มีความรับผิดชอบตัวเองมากขึ้น ปรากฏว่าเด็กเหล่านั้นมีอาการต่อต้านในตอนแรก แต่ต่อมาวิธีการดังกล่าวก็เป็นที่ยอมรับของเด็กเหล่านั้น จึงกล่าวได้ว่าความเป็นผู้นำแบบประชานิยมเป็นผลดีในระยะยาว ในเมื่อมีการสอนเทคนิคและวิธีการประชานิยมควบคู่ไปด้วย

วิธีการแบบอักษนิมนั้นมีข้อยืนยันว่า คนเราจะพอใจในวิธีการนี้เมื่อมีความรู้สึกไม่ปลอดภัย หรืออยู่ในสภาพที่ตัดสินใจไม่ได้ ดังนั้นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำคือต้องช่วยในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม เฮเลน พีค (Helen Peak) ได้ทำโครงการสำรวจ "United State Strategic Bombing Servey" โดยใช้การสัมภาษณ์ เขาสัมภาษณ์ชาวเยอรมันที่เป็นโปรเทสแตนท์ 2,033 คน และเป็นคาทอลิก 1,265 คน พบว่า ร้อยละ 43 ของชาวเยอรมันที่เป็นโปรเทสแตนท์ และร้อยละ 30 ของชาวเยอรมันที่เป็นคาทอลิกชอบนาซี เขาสรุปว่า ทั้งนี้เพราะพวกคาทอลิก เป็นพวกที่มีความมั่นใจในความปลอดภัยจากการมีผู้นำแบบอักษนิมของวัค และกล่าวว่า ลักษณะความเป็นผู้นำแบบอักษนิมเหมาะสมกับกลุ่มคนที่ขาดความมั่นใจ อยู่ในโลกที่สับสนเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ เจ. ที. แลนเซทตา (J.T. Lanzetta) ทดลองในหกกลุ่มทำงานในขณะที่มีความกดดันหรือสถานการณ์คับขัน พบว่า ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำที่มีความก้าวร้าวสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่า สถานการณ์ที่บีบคั้นอาจจะเปลี่ยนผู้นำจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งได้ อาร์. ซี. ซิลเลอร์ (R.C. Ziller) พบว่าเมื่อผู้นำต้องเผชิญกับงานที่ไม่แน่นอนและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะเปลี่ยนมาเป็นแบบอักษนิม³⁶

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

โดยทั่วไปผู้นำมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง

³⁶Kretch, Crutchfield, and Ballachy, op. cit., pp. 437-438.

ผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ไต่งานก็ไต่งานมาก ในขณะที่เดียวกัน ผู้นำจะต้องรับผิดชอบ
 คอผลงานของตนและสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ³⁷ หน้าที่หลัก (Primary Function) เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ อีกประการหนึ่งเป็นหน้าที่รอง (Secondary Function) เป็นหน้าที่ที่ผู้นำยอมรับทำในกลุ่มเพื่อผลทางค่านิจใจ

หน้าที่หลัก (Primary Function) ประกอบด้วย

ก. หน้าที่บริหาร หน้าที่ที่เห็นชัดของผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มแบบใด คือผู้นำจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าเขาจะตัดสินใจนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เขาก็มีความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารนโยบายเหล่านั้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจเป็นเพียงให้มีผู้รับช่วงงานไปทำ

ข. หน้าที่วางแผน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่วางแผนหรือวิธีการที่จะให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำอาจจะต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่จะต้องให้การตัดสินใจทันทีหรืออาจจะวางแผนไว้เป็นระยะยาว บ่อยครั้งที่ผู้นำเป็นผู้วางแผนแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจะรับรู้กันเป็นส่วน ๆ ตามที่ตนรับผิดชอบไป

ค. หน้าที่วางนโยบาย โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจเป็นไปได้ 3 ทางคือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมมือให้ความเห็นโดยผู้นำอันค้ำรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อกำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา หรือสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม อีกประการหนึ่งคือ ผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว ไม่ว่าจะ เป็นแบบใดผู้นำมีบทบาทมากเสมอ

ง. หน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญงานบางด้านเฉพาะ แต่ขณะที่สังคมเปลี่ยนแปลง หน่วยงานมีสาขาแยกเฉพาะมากขึ้น ผู้นำย่อมต้องแสวงหาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

³⁷ Kretch, Crutchfield, and Ballachy, op. cit., pp. 428-430.

จ. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่ม ผู้นำจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุก ๆ คนในกลุ่มจะติดต่อกับคนในกลุ่มอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลอื่นในกลุ่มอื่น

ฉ. หน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ผู้นำอยู่ในฐานะที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มได้ ผู้นำบางคนจะวางตนสนิทกับคนในกลุ่มเป็นอย่างดี บางคนก็ให้ความสนิทสนมแก่คนสองสามคนในกลุ่มโดยใช้คนเหล่านั้น เป็นสื่อสัมพันธ์ไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่มต่อไป

ช. หน้าที่ให้คุณให้โทษแก่สมาชิก สิทธิกำลังลาของผู้นำ ทำให้เขาควบคุมกลุ่มได้ ส่วนใหญ่การลงโทษหรือการให้รางวัลเป็นการกระทำภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือมอบงานที่รู้ว่าผู้นำไม่พอใจจะทำ

ซ. หน้าที่ลดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม และทำหน้าที่คัดสินไกล่เกลี่ยให้คืนดีกัน

หน้าที่รอง (Secondary Function) ประกอบด้วย

ก. หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง ในกลุ่มบางประเภท เช่น ทหาร พระ ผู้นำจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นหรือสมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม

ข. หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำของกลุ่มเป็นเครื่องหมายประจำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ สลับเปลี่ยนกันเรื่อย ๆ

ค. หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาเฉพาะ เมื่อต้องการการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาและให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ

ง. ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในคำคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

จ. ผู้นำบางคนเป็นบุคคลที่คนอื่นต้องการเอาเยี่ยงอย่าง (Father Figure) ผู้นำจึงมักมีอำนาจมากในกลุ่ม เพราะเขาเป็นที่เคารพและคนอื่นยึดถือเป็นตัวอย่าง

ฉ. ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ยอมรับผิดหรือผู้ที่ถูกโอนความผิดมาให้ ในกรณีนี้เนื่องมาจาก เมื่อกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอกสมาชิกในกลุ่มระบายความไม่พอใจ ความก้าวร้าว

ความคับข้องใจมายังผู้นำซึ่ง เป็นตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หากปัญหานั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำตามที่กล่าวมานี้ ในกลุ่มที่มีการปกครองแบบต่าง ๆ กัน สถานการณ์ต่างกัน ความสำคัญมากน้อยของแต่ละบทบาทหน้าที่จะแปรเปลี่ยนไปด้วย

การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ประมาณปี ค.ศ. 1939 เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) โรนัลด์ ลิปปีท (Ronald Lippit) และ ราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำและปฏิกริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ³⁸ โดยความร่วมมือของสถาบัน พัฒนาเด็ก (Institute of Child Development) แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นการวิจัยชั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระคือ ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบอัตนิยม กลุ่มตัวอย่าง เป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดีวจะพบกับเด็กทั้ง 2 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่ม จะใช้ ลักษณะความเป็นผู้นำต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือ แบบประชานิยม อัตนิยม และเสรีนิยม โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม นี้จะเท่าเทียมกันในค่านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้งสามคนได้รับการฝึกการเป็นผู้นำ แต่ละแบบมาแล้วอย่างดี

ในกลุ่มประชานิยม ผู้นำจะเรียกเด็ก เข้ามารวมกลุ่มกันและอภิปรายร่วมกันว่า มีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำ ให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่างและเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การ

³⁸J. Dunham, "Appropriate Leadership Patterns," Journal of Educational Research, 1 (February, 1965), 117-118.

ทัศนใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอัตนียมจะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นขั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละขั้นจะสั่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกัน โดยที่ไม่คำนึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจิกหัวใส่กุ้เครื่องใช้มาให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถซักถามเขาใดเวลาต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้นเขาจะได้รับคำถามน้อยมาก และแทบไม่ไ้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบต่างกัน ผู้นำแบบอัตนียมก่อให้เกิดปฏิริยา 2 แบบคือ ยอมตาม (Submissive) หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะชุนเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็เกรงกลัวจึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ได้ยินเวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนั้นยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่นกดงานของผู้อื่น คิดว่าของตนเหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชานิยม เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานที่ดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผลงานไม่ดี และก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการก้าวร้าวสลับกัน

จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชานิยมที่สุด

สปอลดิง³⁹ (Spaulding) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้นำนักศึกษา 16 คน ของวิทยาลัยแห่งหนึ่ง โดยทำการศึกษาในกิจกรรมของวิทยาลัย พบว่า ผู้นำในวัยรุ่นมีหลายแบบ ได้แก่

³⁹Elizabeth B. Hurlock, Adolescent Development (New York:

พวกที่เคนทางกิจกรรมที่ต้องอาศัยเชาวน์ปัญญา เช่น มีชื่อเสียงในการเขียน การโต้วาที อีกประเภทหนึ่ง เป็นบุคคลที่ชอบสมาคม อยู่ร่วมกับผู้อื่นและมีความต้องการที่จะได้ตำแหน่งใน วิทยาลัย นอกจากนี้พวกที่เคนทางค่านักก็มักจะเป็นผู้นำ

ส่วนผู้ตามก็มีหลายประเภทเช่นกัน เช่น ผู้ตามประเภทสร้างสรรค์ ผู้ตามประเภท นี้จะมีความสามารถเป็นผู้นำ ไม่กลัวความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานและค้นคว้าอยู่เสมอ ความสัมพันธ์กับผู้นำในตอนแรกจะเป็นผู้ที่คอยเรียนรู้การงานจากผู้นำ ผู้ตามอีกประเภทหนึ่ง เป็นผู้ตามตลอดกาล พวกนี้จะทำงานด้วยความเต็มใจ เสียสละและมีความพยายาม แทะซาค ความริเริ่ม นอกจากนี้ยังมีผู้ตามประเภทที่เป็นแรงกระตุ้น มีความสัมพันธ์กับผู้นำเป็นการ ส่วนตัว และอยู่เบื้องหลังกิจกรรมของผู้นำ

เฮช. เอช. แอนเดอร์สัน (H.H. Anderson) และคณะ⁴⁰ ได้ทำการศึกษา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของครู เป็นการวิจัยที่มีอิทธิพลมากเรื่องหนึ่ง เขาศึกษาพฤติกรรม ของครูในห้องเรียน คือพฤติกรรมอัตนัย และพฤติกรรมแบบนิยมนิยมความร่วมมือกัน (Integrative) พบว่า ครูส่วนมากเป็นผู้นำแบบอัตนัยมากกว่าแบบนิยมนิยมความร่วมมือกัน นั่นคือ จะเป็น ครูที่เข้มงวด ไม่ยืดหยุ่น ไม่ยอมรับประสบการณ์ ความต้องการ หรือการตัดสินใจของผู้อื่น ในการตั้ง เป้าหมายหรือนโยบาย จะพยายามให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามใจหรือตามมาตรฐาน ที่ตนตั้งไว้ ความเป็นอัตนัยจะพบมากขึ้นในตอนบ่ายและตอนใกล้ปลายภาคเรียนยิ่งมีมากขึ้น เด็ก ๆ บางคนจะรับเอาพฤติกรรมชนิดนี้จากครูเข้าไว้โดยเฉพาะเด็กชาย เป็นที่น่าสังเกตุ ว่า เด็กที่พยายามวางตนเหนือหรือข่มผู้อื่นมักจะเป็นผู้ที่ถูกครูข่มขู่มาแล้ว การก้าวร้าวของ เด็กเกิดจากการถูกก้าวร้าวมาก่อน ความแตกต่างกันในพฤติกรรมของครูจะสะท้อนมายัง พฤติกรรมของเด็ก เด็กที่อยู่ใต้การนำของครูที่เป็นประชานิยมจะพบว่ามีความตั้งใจ ความ ร่วมมือและความริเริ่มดี จากผลข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ครูนิยมใช้การร่วมมือกันจะได้รับความ เอาใจใส่และความร่วมมือจากเด็กอย่างดี

⁴⁰ Dunham, op. cit., pp. 118-119.

ในปี 1960 ซิสเตอร์ เอ็ม. ริทา ฟลาเฮอร์ตี้⁴¹ (Sister M. Rita Flaherty) ได้ทำการศึกษาวิจัยระดับปีที่ 1 ของวิทยาลัย เมท์ เมอร์ซี (Mount Mercy College) ในรัฐเพนซิลวาเนีย จำนวน 111 คน โดยใช้แบบสอบถามแคลิฟอร์เนียร์ ไฮโคคคอกจิคคอด อินเวนทอรี (California Psychological Inventory) (CPI) แล้วเก็บข้อมูลไว้ หลังจากนั้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างนี้อยู่ชั้นปีที่ 4 จึงให้ลิสต์กลุ่มเดียวกันนี้เลือกว่าใครในกลุ่มที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำ และใครไม่ควรเป็นผู้นำ โดยการให้สัมภาษณ์ ปรากฏว่าได้ผู้นำ 22 คน และผู้ตาม 22 คน จึงนำเอาคะแนนจาก CPI มาทำการวิเคราะห์บุคลิกภาพบางประการของผู้นำและผู้ตาม พบว่า ลักษณะที่ผู้นำเหนือกว่าผู้ตามในด้านความเด่น ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ความสามารถในการเข้าสังคม การยอมรับตนเอง ส่วนบุคลิกภาพอื่นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เคลนค์ เจ. บาร์ทเล็ตต์⁴² (Clande J. Bartlett) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมความเป็นผู้นำในกลุ่มอภิปรายในห้องเรียน โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับลักษณะต่าง ๆ ปรากฏว่า สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจที่มีค่าสูงสุด รองลงมาคือ การวิจารณ์อย่างมีเหตุผล การตอบคำถามอย่างฉลาด การมีความคิดดี และเป็นนักคิดที่ดี การเป็นผู้มีเหตุผล ความสามารถให้คำแนะนำคนอื่นได้ และความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ตามลำดับ ส่วนลักษณะอื่น ๆ ไม่สูงพอเพียง

ไอ. ดี. ครัมโบลท์ (I.D. Krumbolt) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมนอกหลักสูตรกับการเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้ที่มีความสำเร็จในการเรียนสูง มีแนวโน้มที่จะได้เป็นผู้นำมากกว่าผู้ที่มีความสำเร็จในด้านการศึกษา พวกที่เรียนเก่งจะมีความเชื่อมั่นใน

⁴¹M. Rita Flaherty, "Personality Traits of College Leaders," The Journal of Educational Research, 60 (April, 1967), 377-378.

⁴²Clande J. Bartlett, "Dimension of Leadership Behavior in Classroom Discussion Group," Journal of Educational Psychology, 50 (1959), 384-385.

ตนเองดีกว่า และเขาสังคมไค้ดีกว่ากลุ่มที่เรียนไม่เก่ง เขาพบว่า ร้อยละ 64 ของกลุ่มที่ไค้คะแนนสูงจะสามารถเป็นผู้นำไค้ และมีเพียงร้อยละ 7 ของผู้มีคะแนนต่ำที่เป็นผู้นำ

ในปี 1974 อาร์เทอร์ แซมมวล เบอร์ตัน⁴³ (Arthur Samuel Burton) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เซอรัน อิลลินอยส์ ไค้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วว่า ระหว่างนิสิตที่เคยมีประสบการณ์การเป็นผู้นำมาก่อนในมหาวิทยาลัยกับนิสิตที่ไม่เคยทำหน้าที่ผู้นำหรือมีตำแหน่งเป็นผู้นำมาก่อนในวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษาแล้วนิสิตประเภทไค้จะไค้ทำหน้าที่ผู้นำชุมชนมากกว่ากัน ผลปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน นิสิตที่ไม่เคยเป็นผู้นำในวิทยาลัยมาก่อนก็ไค้เป็นผู้นำชุมชนมากเท่า ๆ กับนิสิตที่เคยเป็นผู้นำ

มีผู้ไค้ทำการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาที่อยู่ต่างระดับชั้น และต่างเพศกัน ที่น่าสนใจคือ รัสเซล เอ็น. คาสเซล (Russel N. Cassel) และ ฮาล์ฟ เอ็ม. ทราว⁴⁴ (Ralph M. Traw) ไค้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ของโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบจากนักเรียนที่มีสมรรถภาพทางการเรียนคือ ระดับอายุ ไค้ใกล้เคียงกัน และมีเชื้อชาติไค้เดียวกัน จำนวนชั้นละ 70 คน โดยใช้แบบสอบถามหนึ่งซึ่งกำหนดค่านิยมของการเป็นผู้นำและหลักการตัดสินใจของผู้นำ พบว่า นักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าระดับชั้นเรียนไม่มีส่วนสำคัญต่อลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะมีความสามารถทำแบบสอบไค้เท่าเทียมกัน

การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาในไทยที่น่าสนใจมีดังนี้

⁴³ Arthur Samuel Burton, "A Comparative Study in Post College Leadership Activities between College Graduate Selected as Leaders and Non-Leader," Dissertation Abstracts, 34 (February, 1974), 174-A.

⁴⁴ Russel N. Cassel, and Ralph M. Traw, "Comparison of Leadership Score of Able Learner and Junior School Students," Journal of Psychological Studies, 12 (1961), 158-161.

ในปี 1959 วีรพันธ์ บัวทอง⁴⁵ ได้ทำการศึกษาสังคมมิติของเด็กวัยรุ่นในโรงเรียนฝึกหัดครูในจังหวัดพระนครและธนบุรี จำนวน 92 คน พบว่า ผลการเรียนรู้และฐานะทางสังคมมิติในการเรียน มีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่าผลการเรียนกับฐานะทางสังคมมิติเกี่ยวกับการเล่น และสหสัมพันธ์ระหว่างฐานะทางสังคมมิติเกี่ยวกับการเรียนและการเล่นสูงอย่างมีนัยสำคัญ

ต่อมาในปี 2512 ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ⁴⁶ ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มผู้นำ 50 คน และกลุ่มผู้ตาม 50 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย-หญิง กลุ่มละ 25 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำ เคอะ ลีค เคอร์ซีบ อมิลลิตี อีแวลูเอชัน (The Leadership Ability Evaluation) ซึ่งสร้างโดยรัสเซล เอ็น. คาสเซิล (Russel N. Cassel) และ เอ็ดเวิร์ก เจ. สแตนนิค (Edward J. Stanick) โดยนำมาแปลเป็นภาษาไทย และนำไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง แบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำฉบับนี้จะวัดลักษณะความเป็นผู้นำในแบบการตัดสินใจ โดยกำหนดสภาพทางสังคมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้รับการทดสอบสมมุติว่า ถ้าตนเองเป็นผู้นำและตกอยู่ในสถานการณ์เหล่านั้น จะเลือกใช้วิธีการใดใน 4 แบบที่กำหนดเป็นตัวเลือกนั้น เพื่อให้สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในสถานการณ์นั้น ๆ ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบตามแบบสอบนี้คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ลักษณะผู้นำ

⁴⁵Viraphan Buathong, "A Sociometric Study of Adolescents in The Teacher Training School in Bangkok and Thonburi," (Thesis for the Master of Education Degree in Departmental Psychology at College of Education in Collaboration with the International Institute of Study, 1959), pp. 35-45.

⁴⁶ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512) (อัครสำเนา).

แบบประชาธิปไตย (DC) ลักษณะผู้นำแบบอักษนิยมีการก้าวร้าว (AA) และลักษณะความเป็นผู้นำแบบอักษนิย-ยอมตามผู้อื่น (AS) ผลการวิจัยพบว่า นิสิตที่เป็นผู้นำแตกต่างจากนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในลักษณะความเป็นผู้นำแบบ LF, DC และ AA ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำแบบ AS นั้นไม่แตกต่างกัน และนอกจากนี้เพศไม่มีผลทำให้ลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตทั้งที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำแตกต่างกัน

ในปี 2514 จุมพล พูลภัทรชีวิน⁴⁷ ได้ทำการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนวัยรุ่นระดับ ม.ศ. 3 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้นำชาย 47 คน และหญิง 47 คน ผู้ตามชาย 47 คน และหญิง 47 คน โดยใช้แบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำฉบับหนึ่ง ได้ผลสอดคล้องกับผลการศึกษาของมองพรหม อยู่ประเสริฐ ถึงได้กล่าวมาแล้ว นั่นคือ ผู้นำทั้งหมด ผู้นำชาย ผู้นำหญิง มีมโนภาพแห่งตนและลักษณะความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้ตาม และลักษณะความเป็นผู้นำของหญิงและชายไม่ต่างกัน

ต่อมาในปี 2515 สุทิน ฉิมโฉม⁴⁸ ได้ศึกษาเกี่ยวกับสัมฤทธิผลทางวิชาการกับความรับผิดชอบทางสังคมของนักศึกษาวิทยาลัยครูในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามความเป็นพลเมืองของสถาบันระหว่างชาติสำหรับการค้นคว้าเรื่องเด็ก เนื้อหาคลุมลักษณะความรับผิดชอบต่อ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์เกี่ยวกับตนเอง ศาสนา การเรียน ชุมชน ครอบครัว บุคคลอื่น มนุษยธรรม อารมณ์ จิตใจ ขนบธรรมเนียมประเพณี ผลปรากฏว่า สัมฤทธิผลทางวิชาการกับความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาไม่มีความสัมพันธ์

⁴⁷จุมพล พูลภัทรชีวิน, "มโนภาพแห่งตน (Self concept) ความวิตกกังวล (Anxiety) ความเกรงใจ และลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนที่เป็นผู้นำและนักเรียนที่เป็นผู้ตาม ในระดับ ม.ศ. 3 ปีการศึกษา 2514" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2514) (อักษิสาเนา).

⁴⁸สุทิน ฉิมโฉม, "สัมฤทธิผลทางวิชาการกับความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาวิทยาลัยครูในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515) (อักษิสาเนา).

จากการสำรวจวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่องลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำบ้าง โดยเลือกทำการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครู และการวิจัยนี้จะแตกต่างกับการศึกษาของผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ทำการศึกษาในประเทศไทย นอกจากจะศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้ไม่ได้เป็นผู้นำ เพศชาย และเพศหญิง แล้วยังศึกษาผลของระดับหลักสูตรหรือระดับการศึกษาที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อจะได้ทราบว่านักศึกษาที่ศึกษาวิชาการศึกษานี้ ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบใด และเมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างนักศึกษาที่เป็นผู้นำ และไม่เป็นผู้นำ นักศึกษาชาย และหญิง นักศึกษาระดับ ป.กศ. และ ป.กศ.สูง จะแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย