



วรรณคดีและกวีวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและสำรวจวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำได้พบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้นำมีหลายประการ ผู้นำแต่ละคนจะมีคุณสมบัติผิดแผกแตกต่างกันไป มีเพียงคุณสมบัติบางประการเท่านั้นที่เหมือนกัน และปรากฏว่าไม่มีผู้นำคนใดจะมีคุณสมบัติครบถ้วน ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ได้รับการถ่ายทอดจากรวมพันธุได้ เช่นเดียวกับลักษณะนิสัย เช่น "คนเยอรมันมักจะเป็นคนไม่ยิ้ม ทำงานเอาจริงเอาจังและอยู่ในระเบียบวินัย คนอังกฤษ ทะนงตนวาเก่งกล้าและอยู่ในระเบียบวินัย คนอเมริกันเน้นการทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ด้วยตนเอง การตรงต่อเวลา คนญี่ปุ่นทรหดอดทน สะอาด ซื่อตรงและสุภาพ คนเวียตนาม คือรันทรหดอดทน"¹ นอกจากนี้แล้วการฝึกฝน การเรียนรู้ การมีประสบการณ์ และภาวะแวดล้อมก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำได้ "จากออกฟอร์ด อิงลิช ดิกชันนารี (Oxford English Dictionary) 1933 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคำลีดเดอร์ (Leader) มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่าลีดเดอร์ชิป (Leadership) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว"² ในการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำครั้งนี้ ได้เรียงลำดับหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

¹ ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์, สังคมกับการปกครอง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2520), หน้า 73.

² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 3.

1. ความหมายของ ผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. คุณลักษณะของคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ
3. ประเภทของผู้นำ
4. การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ คือ บุคคลชนิดใดนั้นได้มีนักบริหาร นักจิตวิทยาสังคมและนักวิจัยได้อธิบายไว้ ดังนี้

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน"¹

อิงลิช และ อิงลิช (English and English) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้เป็นข้อ ๆ ว่าผู้นำคือ

1. บุคคลที่มีการกระทำที่จะชี้แนวทาง ควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มที่มีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะกระทำดังกล่าว
2. บุคคลที่ผู้อื่นเห็นว่ามีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ
3. บุคคลที่มีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือออกคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มโดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของบุคคลนั้น
4. บุคคลที่โดดเด่นสังคมมีค่านิยมสูงสุด²

¹ Carter V. Good. Dictionary of Education 2d ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1959), p. 313.

² Florence B. English and Evachampney English, A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical Term (New York : David McKay Co., 1960), p. 289.

ฟิเดเลอร์ (Fiedler) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ใ้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ใ้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือก หรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการใช้อิทธิพล¹

ฮัลพิน (Halpin) ได้ให้คำนิยามครอบคลุมความหมายของผู้นำว่ามีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งใ้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า²

เคล คาร์เนกี ให้ความหมาย ผู้นำว่า "หมายถึง บุคคลซึ่งใ้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือใ้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใ้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ใ้หรือชั่วใ้"³

¹Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), p. 78-79.

²Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

³เคล คาร์เนกี, วิชชะนิตกรและจูงใจคน แปลโดย อาษา ขจรจิตต์เมตต์ (พระนคร : โรงพิมพ์รวบสาสน, 2514), หน้า 53.

กัญญา สาคร ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติคน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการควย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนนิยมประชาธิปไตยมักเป็นประชาธิปไตย"¹

นิพนธ์ ศศิธร ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. เป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องของรวมแรงรวมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ควยใจสมัคร มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นให้ใ้ได้ผลงานดียิ่ง
2. เป็นผู้ที่มีความเขาอกเขาใจ และเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานรวมว่ามีความรู้สึกนึกคิด และมีหัวใจในการรวมแรงรวมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่น ใจเ้าหาพรักใคร ไว้วางใจผู้นำและผู้นำไ้มีโอกาสสรุควความเคลอนไหวและปัญหาทาง ๆ ได้ดีขึ้น²

เคโซ สวานันท์ ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้"

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ กัญญา สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 153-154.

² นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ประสานมิตร, ม.ป.ป.), หน้า 260-261.

มีความริเริ่มที่ จักวางแผนและดำเนินงานได้เรียบร้อย เร่งเร้าให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน"¹

อรุณ รักรธรรม ให้ความหมาย ผู้นำว่า "ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"²

ความหมายของ "ผู้นำ" จากนักบริหาร นักจิตวิทยาสังคม และนักวิจัยที่ได้กล่าวไว้สามารถสรุปว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีพลังอำนาจ และบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม มีอิทธิพลให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่ง ๆ หรือกลุ่มคนหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่งได้

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำไว้หลายความหมายแตกต่างกันออกไป แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน ดังเช่น

ทีด (Tead) กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา"³

¹ เคซี สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม (พระนคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, 2510), หน้า 135.

² อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 187.

³ Ordway Tead, The Art of Leadership (New York : McCraw-Hill Book Co., 1935), p.63.

เบน (Ben) มีความเห็นว่า "ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นรับฟังเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มยอมทำตามคำแนะนำที่แจ่มชัดของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินงานตามวัตถุประสงค์"¹

อิงลิช และ อิงลิช (English and English) ได้ให้ความหมายของความ
เป็นผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. หมายถึง ลักษณะหรือทักษะของผู้นำ หรือบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ความหมายในแง่นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบที่จะพิจารณาตัดสินว่าใครจะเป็นผู้นำและจะนำอย่างไร แต่จะคิดเพียงเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ
2. หมายถึง การริเริ่มในการชี้แนวทางหรือ ภาวะควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่นโดยผู้ตาม อาจทำตามแนวทางนั้นไม่มากนัก
3. หมายถึง การกระทำที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์²

ทัตนา แสงศักดิ์กล่าวถึง เจนสันและคณะ (Jenson & Others)

ได้สรุปความหมายของความ เป็นผู้นำว่าหมายถึง "การรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายให้ความหมายได้ชัดเจน" แมคเคนซี (Mackenzic) ให้ความหมายว่าความเป็นผู้นำหมายถึง "พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย"³

¹Solomon Ben, Leadership of Youth (New York : Youth Service, 1950), pp.4-5.

²English and English, *Ibid.*, pp. 288-289.

³ทัตนา แสงศักดิ์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา". (วิทยานิพนธ์ปริญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 15-16.

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำหมายถึงการใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นช่วยงาน หรือหมอบตามรอยใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่า เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา"¹

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจ หน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อบุคคลในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบังคับหรือจูงใจให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"²

พีรศักดิ์ ทองมาก กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำหมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณต่าง ๆ เพื่อบังคับหรือจูงใจให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน"³

อรุณ รักรธรรม ให้ความหมายความเป็นผู้นำว่า "คือความสามารถของบุคคลที่จะ ชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้"⁴

¹ อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, 2520), หน้า 19.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 204.

³ พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 20.

⁴ อรุณ รักรธรรม, เรื่องเดียวกัน หน้า 187.

คุณลักษณะและคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่นักนำจะให้มันเป็นแนวทางไว้ว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ทีคค (Tead) มีความเห็นว่าควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
3. มีความเข้าใจในคุณสมบัติสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจ และตกลงใจ
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง¹

สแตท (Stadt) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด

¹

Tead Ordway, The Art of Leadership (New York : McGraw-Hill Book Co., 1935), p. 83.

10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดปรงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล¹

สตอกคิล (Stoddill) ได้สรุปผลงานจากการวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้

ก. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

1. สติปัญญา
2. การศึกษาเล่าเรียน
3. ความรับผิดชอบ
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
5. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

ผลสรุปตามข้อ ก. นี้เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ

ข. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

1. รู้จักการเข้าสมาคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความเพียรพยายาม
4. รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ตันตัว และหยิ่งในสถานการณ์
7. มีความร่วมมือ
8. เป็นที่นิยมของปวงชน
9. มีความสามารถในกวดพด

ผลสรุปตามข้อ ข. นี้เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ

¹ Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1973), pp. 49-53.

ค. คุณสมบัตินี้มีความสัมพันธ์สูงกับการ เป็นผู้นำก็คือ

1. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
2. การ เป็นที่นิยมของพวกตน
3. ความสามารถในการเข้าสังคม
4. การตัดสินใจที่เหมาะสม
5. ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
6. กวรมีอารมณ์ขัน
7. ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
8. มีความสามารถเชิงกีฬา

ง. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการ เป็นผู้นำ แยกออกได้ 5 ประเภทคือ

1. ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ ใฝ่หาทางการศึกษา ความรู้ และการกีฬา
3. ความรับผิดชอบใฝ่หา การ เป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
4. สถานะรวมถึงฐานะทางสังคมและการ เป็นที่นิยมของคนอื่น
5. สถานภาพทางสังคม ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ของการจะบรรลุถึง¹

จากการสำรวจนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จทั้งสงครามโลกครั้งที่ 2 ใ้พบว่า ลักษณะที่สำคัญที่ปรากฏกับนายทหาร เหล่านี้ เป็นส่วนมากมีดังต่อไปนี้

1. ความมีระเบียบวินัย
2. มีร่างกายแข็งแรง
3. มั่นใจเสียสละเข้มแข็ง เด็ดขาด

¹Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), pp. 62-63.

2. แกสสัน (Gasson) ได้เสนอว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1 ตัดสินใจไว้วางใจเร็วและแม่นยำ
- 2.2 สามารถฟังตนเองได้
- 2.3 ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- 2.4 เป็นผู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
- 2.5 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลัน
- 2.6 ถือกวอร์ดผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
- 2.7 เป็นผู้ใฝ่ในการผูกมิตรกับหัวหน้างานคนอื่น
- 2.8 ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
- 2.9 สร้างบริหารและบูรณาการทำงานด้วยหลักการที่ดี
- 2.10 เป็นตัวแทนของผู้นำที่มีปัญญา
- 2.11 ใฝ่หารางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
- 2.12 มีอุทิศการก้าวไกลและทรงคุณค่า¹

หลวงวิจิตรวาทการ ได้กล่าวไว้ว่า

“คุณสมบัติอันสำคัญของผู้นำเป็นหัวหน้าคือ ความสามารถที่จะทำให้งานทุกอย่างด้วยความยินดีไม่ว่ามีภัยอันตรายหรือความยุ่งยาก อีกประการหนึ่งหัวหน้าที่ดีนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองเท่านั้น ยังต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นในความควบคุมของตนทำงานด้วยความยินดีด้วย การที่จะให้คนทำงานด้วยความยินดีนั้น ตามหลักทั่วไปในบรรดาคนใดที่เหมาะสมแก่ลักษณะของงาน เลือกคนให้เหมาะสมแก่ตำแหน่ง (Proper man in the proper Place) เพราะว่า

¹ บุญชนะ อัครถาวร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2520), หน้า 5-6.

ถ้าคนใดทำงานที่คนรักใคร่ทำงานที่เหมาจะดูกับความรู้ความสามารถของคนก็จะทำงานนั้นด้วยความยินดี สัมฤทธิ์จะทำให้เกินกว่าเวลาที่บังคับไว้ หรืออาจสละเวลาทั้งหมดให้แก่งานที่คนรักใคร่¹

กมล ชูทรัพย์ และเพื่อน โค้กล่าวลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจ
9. มีนิสัย มั่นคง และเที่ยงตรง
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้คือ เป็นไต่ทั้งนายและครู
11. มีประสิทธิภาพงาน และบูรณาการ²

ส่วน อรุณ รักธรรม มีความเห็นในเรื่องผู้นำที่ดีไม่แตกต่างไปจากความเห็นของ กมล ชูทรัพย์ คือเน้นในเรื่องสติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน บุคลิกภาพ และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกล่าวว่าว่ามีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นผู้รอบรู้ (Knowledge)
2. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
3. เป็นบุคคลที่กล้าหาญ (Courage)

¹ วิจิตรวาทการ, หดวง, กุศโลบาย (พระนคร : เสริมวิทย์บรรณาการ, 2514), หน้า 208-209.

² กมล ชูทรัพย์ และเพื่อน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แพรวพิจิตยา, 2517), หน้า 152-153.

4. มีความเด็ดขาด (Decisiveness)
5. มีความแนบเนียน (Tact)
6. มีความยุติธรรม (Justice)
7. มีท่าทางดี (Bearing)
8. มีความอดทน (Endurance)
9. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
10. ไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
11. ตื่นตัวอยู่เสมอ (Alertness)
12. มีดุลยพินิจในการตัดสินใจ (Judgment)
13. มีความเห็นอกเห็นใจ (Humanity)
14. มีความสงบเสงี่ยม (Humility)
15. มีความจงรักภักดี (Loyalty)
16. มีการสังคมดี (Sociability)
17. รู้จักบังคับใจตนเองได้ (Self-Control)¹

ซุซัน คี ไท่ยงตรง ได้ให้คำอธิบายว่าความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่าลีดเชอร์ชิพ (Leadership) ซึ่งครอบคลุมลักษณะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำที่ควรได้อย่างสมบูรณ์กล่าวคือ

แอล (L = Love) หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ในบังคับบัญชา รักความยุติธรรม และความก้าวหน้า

อี (E = Education and Experience) หมายถึง มีการศึกษาและประสบการณ์

เอ (A = Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดลอม

ดี (D = Decisiveness) หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

¹ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทวีดีนาพานิช, 2522), หน้า 200-204.

อี (E = Enthusiasm) หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจ ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

อาร์ (R = Responsibility) หมายถึง มีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็น ภาระหน้าที่ของตนเองและในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ

เอส (S = Sacrifice and Sincere) หมายถึง ต้องรู้จักเสียสละและ อุทิศผลประโยชน์ของตนได้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

เอช (H = Harmonize) หมายถึง มีความนิมνωล ผสมผสาน พูดยา นาน่าฟัง

ไอ (I = Intellectual) หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทัน เหตุการณ์- พันคน มีความคิดริเริ่ม รอบรู้

พี (P = Persuasiveness) หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ¹

ทวิช แปลงวิทยา ได้ให้คุณลักษณะผู้นำที่ดีเด่นคล้ายคลึงกับของ อรุณ รักรัธรรม ไว้ 14 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)
2. คุลยพินิจ (Judgment)
3. ความแนบเนียน (Tact)
4. ความอดทน (Endurance)
5. ความริเริ่ม (Initiative)
6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
7. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
8. ความไว้วางใจได้ (Dependability)
9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
10. ความจงรักภักดี (Loyalty)
11. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

¹ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 175-176.

12. ความยุติธรรม (Justice)
13. ความกล้าหาญ (Courage)
14. ลักษณะทาง (Rearing)¹

ลักษณะของผู้นำที่ออกมาหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่ว่าจะมองให้ผู้นำมีลักษณะใดเด่นในท่านไหน ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีของสังคมหนึ่งอาจจะไม่เหมาะที่จะนำไปใช้กับลักษณะของสังคมอีกแบบหนึ่งก็ได้ ผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ ผู้นำควรเป็นตัวแทนความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ที่จะยกระดับตามปรารถนาและจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้สูงขึ้น จากแนวคิดของการศึกษา นักจิตวิทยา และนักบริหารทั้งหลายท่านพอจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าประกอบไปด้วย

1. สติปัญญาสูง ปฏิภาณไหวพริบดี
2. บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนตัว
3. การศึกษา ความรู้ ความสามารถ
4. สุขภาพร่างกาย สมบูรณ์
5. มีฝีมือในการบริหารงาน
6. มีส่วนรวมในกิจกรรมและสังคม
7. ความรับผิดชอบในหน้าที่
8. สำนวนใจตัวเองและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

¹ ทวิช เบล่งวิทยา, ทอ., จิตวิทยาผู้นำ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาส์น, 2522), หน้า 358-373.

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ไต่ถ้อยถึงลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง มีข้อขัดแย้งที่จะเกิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ประการนี้บุคคล ผู้นำมักจะมีข้อบกพร่องที่ตนไม่ยอมรับในตัวเอง ใจกว้างใจดี หากพฤติกรรมบางอย่างเกิดขึ้นบ่อย ๆ โอกาสที่ผู้นำจะถูกหาว่าเป็นคนด่าเอียงย่อมมีมาก ดังนั้นผู้นำจำเป็นจะต้องใช้คนทุกประเภท แต่เลือกงานให้เหมาะกับคน
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ ผู้นำอาจมีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานไม่เท่ากัน มีความไว้วางใจเป็นพิเศษสำหรับเพื่อนร่วมงานบางคน การให้คนสนิทเรียกขาน เช่น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความล้มเหลว
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใ้มั่งคั่งมักมีปัญหามาก โดยเฉพาอย่างยิ่งเวลาโกรธ เหตุผลเป็นอัตราส่วนกับอารมณ์ เมื่ออารมณ์มากเหตุผลน้อย เมื่ออารมณ์น้อยเหตุผลมาก ผู้นำจะวิจารณ์อะไรข้อใดหนึ่งถึงสิ่ง "ถูก" กับสิ่ง "ควร" ในหลาย ๆ ครั้งเพราะสิ่งที่ถูกอาจไม่ตรงกับใจ
4. การไม่ยอมรับความเคียดแค้น ผู้นำอาจมีเพื่อน ผู้นำอาจคงอยู่ตามลำพัง งานบางอย่างผู้นำจะทำคนเดียว คัดฉีใจเอง การกิจบางอย่างเป็นเรื่องฉันทังนั้นในบางครั้งผู้นำจำเป็นจะต้องรับสภาพความเคียดแค้น
5. การหลงอำนาจ บุคคลที่ไปดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำใหม่ ๆ หรือบุคคลที่รู้สึกว่าตำแหน่งของตนเองไม่มั่นคง มักจะเป็นผู้หลงอำนาจ ใจอำนาจเกินความจำเป็น ผู้นำที่ดีต้องใจปัญญาใญ่มาก ๆ ใจอำนาจแต่เพียงผู้เดียว และควรใช้พรหมวิหารดี ซึ่งใจแก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นเครื่องช่วยให้อำนาจประสบความสำเร็จ แลสิ่งที่ยกกว่า พรหมวิหารดี ซึ่งใจแก่ ภาวอำนาจ จตุราษฏร บังหลวม หลอกลวงดูงานของ ขกยของจนแล้ว ยอมรับไปสู่ความล้มเหลวแน่นอน
6. การขึ้นสูงโดยเหยียบศีรษะของคนอื่นขึ้นไป วิธีการอย่างนี้เป็นหนทางนำไปสู่ความล้มเหลว ผู้นำที่ดีจะต้องนึกเสมอว่า แม้ศีรษะตนเองจะสูงเทียมฟ้า ก็ให้เท่าตนเองเหยียบพนักอื่นไว้
7. ขาดหลักยึดในการทำงาน เป็นคนที่เสมือนไม่หลักปักเลน
8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดเหตุผล เป็นคนหุนเบา มีปากคอย
9. ขอบใจของอำนาจ ไม่ชอบใจผู้ใ้มั่งคั่งมักมีปัญหามาก หรือแสดงความคิดเห็นเห็นเขา ทำนองที่ว่าผู้ใ้มั่งคั่งมักมีปัญหามากกว่า กำแห่ง ฉางกว่าโตเถียง เป็นต้น¹

¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 24-25.

แวน เคอซัล ได้ให้ข้อที่ไม่ควรมีปฏิบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองบังคับบัญชาไว้ว่า

1. กล่าวหาว่าหนีผู้บังคับบัญชามากเกินไป
2. ใช้อำนาจที่ผิดที่ผิดทาง
3. ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องงานอย่างเพียงพอ
4. อุดหนุนคำสั่งที่ไม่เหมาะสมจากกลุ่มเครือข่าย
5. ไม่กำหนดวันสิ้นสุดของการปฏิบัติงานไว้ในแผนชัด
6. ขอบเขตความรับผิดชอบของตัวเอง ใหญ่เกินไปกับบัญชาเป็นแพะรับบาป
7. ยอมรับแต่ความชอบ, แต่ไม่ยอมรับผิด
8. ไม่สนับสนุนและไม่กล้าที่จะต่อสู้เพื่อผู้บังคับบัญชา
9. "คอยแต่จะจับผิด" การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเท่าที่เห็น
10. "ชอบดื่มข้าวเอนกกว่าคนอื่น" ชอบใส่ร้ายใส่แค้น เรื่องส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา
11. ใจอำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามากเกินไป
12. มุ่งงานแต่ไม่มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ตามความจำเป็น
13. ไม่มีไหวพริบไหวพริบใจผู้บังคับบัญชาของตนเอง
14. มีนิสัยชอบนิทาผู้บังคับบัญชาให้เพื่อนร่วมงานของผู้บังคับบัญชาฟัง เป็นนิจ
15. ไม่ไหวพริบเห็นใจความดีความชอบในโอกาสอันควร
16. ไม่จัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการทำงานไว้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอ
17. ไม่กล้าตัดสินใจให้เกียรติเหมาะสมแก่การปฏิบัติความคำสั่ง
18. ปฏิบัติตอมนแก่ผู้บังคับบัญชาของตนเยี่ยงนายกับบ่าว ไม่ถือได้มีคนอื่นเป็นเพื่อนร่วมงาน
19. ชอบแสร้ง "อำนาจ" เพื่อให้บุคคลอื่นยกย่องตนว่าเป็นนาย
20. ไม่ให้โอกาสคนในบังคับบัญชาของตน (อาทิ การได้รับความชอบ - เลื่อนฐานะ ตำแหน่งสูงขึ้น หรือแม้จะให้แสดงความดีเห็นเป็นตน)¹

¹ วิลเลียม อาร์ แวน เคอซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, แปลจาก The Successful Supervisor in Government and Business, โดยงานส่งประสงค์ (กรุงเทพฯ นคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจัดแปลและพิมพ์, 2518), หน้า 9.

ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำหรือแบบของผู้นำ แบบต่าง ๆ นั้น ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือน ชาวกระบี่คำ แยกแยกออกมาก็เพื่อให้ง่ายในการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถบอกได้ว่าแบบใดของการเป็นผู้นำ เป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบมีส่วนดีและส่วนเสีย จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ และอิทธิพลสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายคนได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ดังนี้

เวเบอร์ (Weber) ได้จำแนกผู้นำไว้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย ซึ่งมีอำนาจและความรับผิดชอบตามกฎหมายระบุไว้
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากความนิยมของตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่อง¹

ผู้สืบทอด 'สัทยมานะ' ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกไว้ 3 แบบเช่นกันคือ

1. แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้มักแสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวบอำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แคล้วคลาดเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครองอุปถัมภ์ดูแลด้วยความจงรักภักดีต่อตนเอง คนมีอำนาจสั่งการใด ๆ แต่ผู้เดียว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่โต้แย้ง

2. แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) แบบนี้อาศัยตำแหน่ง
หน้าที่การงานของบุคคลอันมาไขแถมอ้าง เอาความสำคัญให้ตน เป็นแบบนัก
การเมืองและบริหารงาน "การเมือง"
3. แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช่ผู้นำ
ในความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำใน
แบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะอย่าง
แบบนดาได้รับการยกย่องมาก ๆ จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี¹

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าน่าจะแยกออกพิจารณาเป็น
ประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำประเภทนี้เสีย (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้
วิธีการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จากข้อ
ปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภท
นี้มักมีฐานะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด
2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้
วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็น และ
นอมนำใหม่ใ้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีก
นัยหนึ่งผู้นำประเภทนี้มักมีฐานะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน
การแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทแรก²

¹ ผู้สละตี สัตยมาณะ, การบริหารรัฐกิจ (พระนคร : มงคลการพิมพ์,
2514), หน้า 79.

² Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston,
Mass : Allyn and Bacon, 1966), pp. 230-232.

แบบของผู้นำในความคิดเห็นของ ฟลิปโป (Flippo) ก็คือแบบเผด็จการ และประชาธิปไตยนั่นเอง

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งแบบของผู้นำโดยพิจารณาประเภทของผู้นำตาม ลักษณะการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีกฎระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทเผด็จการ การวินิจฉัยสั่งการมักจะไม่ระบือแบบแผนหรือทั่วกฎหมายเป็นเครื่องมือการติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)
2. ผู้นำแบบขงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจ ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนและการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บุรุษยศาสตร์ของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่
3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อดูองค์ความคิดเห็นและใช้กลยุทธ์ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication)
4. ผู้นำแบบร่วมมือ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบมีส่วนร่วมคล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน¹

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 208-209.

จะเห็นว่า สมพงศ์ เกษมสิน แบ่งประเภทของผู้นำคล้ายกันมาก ถ้าจะ
จัดรวมแบบที่ 1 และแบบที่ 2 ก็คือ แบบเผด็จการ ส่วนแบบที่ 3 และแบบที่ 4
ก็คือแบบประชาธิปไตยนั่นเอง

เรดดีน (Reddin) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลของงานในแง่
ประสิทธิผลเป็นวิธีการแบ่งประเภทของผู้นำที่มีความละเอียด ชัดเจน กว่าที่กล่าว
มาแล้วข้างต้น โดยแยกเป็น 2 แบบใหญ่ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย
ดังนี้

- ก. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ไข่ม้อย มีผลงานต่ำ
ความก้าวหน้าของงานไม่มีแรงเป็น 4 แบบย่อย คือ
 1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มี
ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มี
มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก
 2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีเห็นล
สิ่งอื่นใด มีความเกรงใจทุกคน ไม่กล่าววักว้ายตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือ
คัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พรอมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษา
ความสัมพันธ์เรียบร้อยไว้ให้ได
 3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีได้
คำนึงถึงผู้อื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการ
สั่งสอนผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกดขี่ตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้ง
กับหัวหน้า
 4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่พยายามหาความสำเร็จ
ของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ทั้งสองอย่าง
แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเลไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้
วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา
- ข. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับ
สูงก็กิจการงานมีความก้าวหน้า แรงเป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของทีมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสพผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์แบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหนาแบบนั้นมักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาทีมงาน หัวหน้าแบบนี้เคยเจอในระบอบราชการทั่ว ๆ ไป
2. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเต็มใจและไว้วางใจ
3. แบบผู้เผด็จการที่เมตตา (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่ดีสูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลป์ในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม
4. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นรู้จักใช้ความสามารถของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของทีมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญทีมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานที่ กิจการมีความก้าวหน้า¹

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ไก่กล่าวถึง โบลส์ และ แดเวนพอร์ต (Boles and Davenport) ว่าไต่แบบของผู้นำที่พิจารณาจากวิธีการที่จะไต่มาซึ่งตำแหน่งหรือไต่ครองตำแหน่งซึ่งแบ่งไต่ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบสถานะ (Status Leaders) เป็นผู้นำที่เกิดจากไต่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือก อาจไต่โดยชาติกำเนิดหรือแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำประเภทนี้มักจะบริหารงานแบบเผด็จการหรืออัคราธิปไตย

¹William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York :

2. ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leaders) ผู้นำแบบนี้เกิดจากความฉุกเฉิน จากการเลือกของกลุ่มชนในหน่วยงานเดิม, หรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะขงบุคคลำรงตำแหน่ง, หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ความที่คาดหวังได้ หรือบุคคลที่เรองเหตุการณ์เฉพาะหน้า และสามารถช่วยเหลือกลุ่มได้
3. ผู้นำโดยความเสนาหา (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับ และยอมเป็นผู้นำนั้น มีบุคลิกลักษณะเด่นชัดอยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะพิเศษที่ทำให้คนอื่นศอຍตามได้โดยง่าย¹

ทฤษฎี ๓ ประเภทของผู้นำไว้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในความคิดของตนเอง เป็นใหญ่ ไม่คำนึงถึงคนอื่น เน้นการออกคำสั่ง มุ่งงานเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้นปฏิบัติงาน
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ให้อำนาจโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ให้ออกแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน
3. ผู้นำแบบตามสบาย (The Laissez-faire Leader) ผู้นำประเภทนี้ปล่อยให้ผู้นปฏิบัติงานกันตามสบาย ให้อิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมตรวจตราอันน้อย²

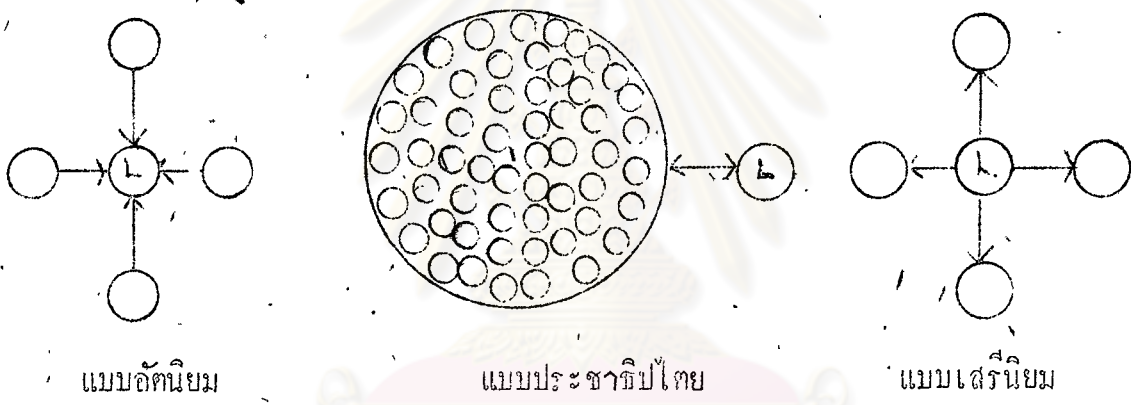
ออเรน (Auron) ให้ความเห็นว่า บรรดานักจิตวิทยา นักสังคมวิทยามักจะคิดว่า ลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่สุที่สุด แต่ความจริงนั้นแบบ

¹ เสริมศักดิ์ วิชาดารณ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 54-56.

² ทฤษฎี ๓ ประเภท, เรื่องเดียวกัน, หน้า 160-161.

ลัทธินิยมในสถานการณ์หนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีใน
ขณะที่วิธีการอื่น ๆ ล้มเหลว ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมแบบประชาธิปไตยที่สุด เช่น
เดียวกับแบบเสรีนิยม มักจะกล่าวกันว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ภายใต้สถานการณ์
การที่เหมาะสมก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับวิธีอื่นเช่นกัน¹

ลักษณะของศูนย์กลางของกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มของผู้นำทั้ง 3 แบบ
แสดงแผนภูมิไว้ดังนี้²



จากแผนภูมิจะเห็นว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบลัทธินิยม ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม
สมาชิกเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง และขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก ทุกคนขึ้นตรงต่อ
ผู้นำส่วนในกลุ่มประชาธิปไตย กลุ่มเป็นศูนย์กลาง ผู้นำจะมีการติดต่อกับกลุ่มและความสัมพันธ์
ภายในกลุ่มเป็นอันเดียวกัน ส่วนแบบเสรีนิยมนั้นศูนย์กลางอยู่ที่แต่ละคน ทุกคนมีอิสระทำงาน
ตามความคิดของตนขาดการควบคุมจากผู้นำและสมาชิกในกลุ่มก็ขาดการประสานงานกัน

¹ Uris Auren, How to be a Successful Leader (New York : McCraw-Hill Book Co., 1953), pp. 34-40.

² Uris Auren, Ibid., p. 41.

การวิจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ในปี ค.ศ. 1939 เลวิน (Lewin) ลิปปิท (Lippitt) และไวท์ (White) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและปฏิกิริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก (Institute of Child Development) แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นการวิจัยชั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรก มีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบอิตินิยมกลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดียวกันจะพบกับเด็กทั้ง 2 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย อิตินิยม และเสรีนิยม โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มจะหาเพื่อนกันในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คนได้รับการฝึกความเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้วอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามารวมกลุ่มกันและอภิปรายร่วมกันว่าจะทำอะไรบ้างที่จะต้องทำ ให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเขาเอง ๆ ผู้นำทำหน้าที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

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

ส่วนผู้นำแบบอิตินิยมจะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นชั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละชั้นจะส่งงานต่อ ๆ กันไปและกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกัน โดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องมือให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถชักถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เขารวมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้น เขาจะได้รับความนิยมมาก และแทบไม่มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบ แตกต่างกัน ผู้นำแบบอิตินิยมก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบคือ ขอมตาม (Submissive) หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะขุ่นเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็เกรงกลัวจึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อมเช่น แสร้งทำไม่ไต่กินเวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องเรียนตลอดเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนี้ยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยเช่น ตัดงานของผู้อื่น คิดว่าของกันเห็นอกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่เด็กในกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานไต่มากรกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญ มีกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ขวัญการทำงานต่ำ สมาชิกเฉื่อยชา ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการก้าวร้าวสลับกัน

จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

กัลยา ตะบูนพงษ์ กล่าวถึงการวิจัยของ คาวลีย์ (Covley) โท้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในกลุ่มทหาร นักเรียนและนักโทษ พบว่า ผู้นำในแต่ละกลุ่มไม่มีลักษณะร่วมกันเลย¹ คาลด์วาลด์ (Caldwell) และ เวลแมน (Wellman) ศึกษาพบว่า ในกลุ่มเด็กหญิงผู้ได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นคนมีเชาวน์ปัญญาสูง ส่วนในเด็กผู้ชาย ผู้ที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำมักจะเป็นนักกีฬามือรางวัลสูงใหญ่ สอดคล้องกับของ เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ² "ในการเลือกตั้งประธานาธิบดีของอเมริการะหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง ค.ศ. 1960 พบว่าประธานาธิบดีที่ได้รับเลือก 15 คนนั้น 14 คน เป็นคนที่สูงกว่าคู่แข่งขึ้น"²

ในปี ค.ศ. 1974 เบอร์ตัน (Barton) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เซอรัทอิลินอยส์ โต้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วว่า ระหว่างนิสิตที่เคยมีประสบการณ์การเป็นผู้นำมาก่อนในมหาวิทยาลัยกับนิสิตที่ไม่เคยทำหน้าที่ผู้นำหรือมีตำแหน่งเป็นผู้นำมาก่อนในมหาวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษาแล้วนิสิตประเภทใดจะโต้ทำหน้าที่ผู้นำชุมชนมากกว่ากัน ผลปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน นิสิตที่ไม่เคยเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยมาก่อนก็ได้เป็นผู้นำชุมชนมากเท่า ๆ กับนิสิตที่เคยเป็นผู้นำ³

มีผู้โต้ทำการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาที่อยู่ต่างประเทศ และต่างประเทศที่น่าสนใจคือ คาสเซล (Cassel) และ ทราว (Traw) โต้ทำการศึกษา

¹ กัลยา ตะบูนพงษ์, "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทระดับบัณฑิต แผนกวิชาวิจัยการศึกษามัธยมศึกษาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 18.

² เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ, เถมนเดียวกัน, หน้า 52.

³ Arthur Samuel Barton, "A Comparative Study in Post College Leadership Activities between College Graduate Selected as Leaders and Non-Leader," Dissertation Abstracts, 34 (February, 1974), 17A-A.

เปรียบเทียบนักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ของโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบจากนักเรียนที่มีสมรรถภาพทางการเรียนที่ ใกล้เคียงกันและมีเชื้อชาติเดียวกัน จำนวนชั้นละ 70 คน โดยใช้แบบสอบถามหนึ่งซึ่งกำหนดค่านิยมของการเป็นผู้นำและหลักการตัดสินใจของผู้นำ พบว่านักเรียนชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าระดับชั้นเรียนไม่มีความสำคัญต่อลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะมีความสามารถทำแบบสอบถามได้เท่าเทียมกัน¹

มองพรณ อยู่ประเสริฐ ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มีกลุ่มผู้นำ 50 คน และกลุ่มผู้ตาม 50 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย-หญิง กลุ่มละ 25 คน เครื่องที่ใช้คือ แบบประเมินลักษณะความเป็นผู้นำ เกล็ด สิคเตอร์ชิบ อับลิคิ อีแวลูเอชัน (The Leadership Ability Evaluation) ซึ่งสร้างโดย คาสเซิล (Cassel) และ สแตนนิค (Stanick) นำมาแปลเป็นภาษาไทยและนำไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง แบบวัดลักษณะความเป็นผู้นำฉบับนี้จะวัดลักษณะความเป็นผู้นำในแบบการตัดสินใจ โดยกำหนดสภาพทางสังคม หรือสถานการณ์นั้น ๆ จะเลือกใช้วิธีการใดใน 4 แบบที่กำหนดให้เป็นตัวเลือก เพื่อให้สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในสถานการณ์นั้น ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ตามแบบสอบถามคือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะผู้นำแบบอำนวยการรวบ และลักษณะความเป็นผู้นำแบบอำนวยการตามผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่านิสิตที่เป็นผู้นำแตกต่างจากนิสิต

¹ 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.

ที่ไม่ได้เป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในลักษณะความเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม, แบบประชาธิปไตย และแบบอัตนนิยมก้าวร้าว ส่วนลักษณะความเป็นผู้นำแบบอัตนนิยมยอมตามนั้นไม่แตกต่างกันและนอกจากนี้เพศไม่มีผลทำให้ลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตทั้งที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำแตกต่างกัน¹

ปี พ.ศ. 2518 กัลยา ตะบูนพงศ์ ได้ใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำฉบับเดียวกันของ ผอ.พรพน อยุธยา ประเสริฐ นำมาศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบระหว่างประเภทนักศึกษาที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำเพศชายและหญิง และระดับหลักสูตรศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษากลุ่มรุนแรง และทดสอบความเป็นอิสระของลักษณะความเป็นผู้นำกับประเภทนักศึกษา เพศและระดับหลักสูตร ใช้กลุ่มตัวอย่าง 235 คน เป็นผู้นำ 75 คน ไม่เป็นผู้นำ 160 คน ผลการวิจัยได้พบว่า นักศึกษาที่เป็นผู้นำและไม่เป็นผู้นำมีลักษณะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน นักศึกษาทั้ง 2 เพศ มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบอัตนนิยมยอมตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นักศึกษาที่ระดับหลักสูตรต่างกันมีลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาแบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบจากทุกวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เพศและลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษากลุ่มรุนแรงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ประเภทนักศึกษา ระดับหลักสูตร ไม่มี ความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษากลุ่มรุนแรง²

ปี พ.ศ. 2520 สุพร รุ่งเรือง ได้ใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำฉบับเดียวกันของ ผอ.พรพน อยุธยา ประเสริฐ ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียน

¹ ผอ.พรพน อยุธยา ประเสริฐ, เรื่องเดียวกัน.

² กัลยา ตะบูนพงศ์, เรื่องเดียวกัน.

นายร้อยพระจุลจอมเกล้า และนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีสุดท้าย 179 คน และนิสิตชายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีสุดท้าย 462 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ลักษณะความเป็นผู้นำโดยทั่วไปไม่ต่างกัน¹

จากเอกสารและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ศึกษามาอ้างอิงนั้น จะเห็นได้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำมีด้วยกันหลายแบบ ลักษณะความเป็นผู้นำแต่ละแบบย่อมส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา เนื่องจากเห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำซึ่งเชื่อว่าการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยพลศึกษา จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและจะเป็นประโยชน์ใหม่ ครองต่อการผลิตครูพลศึกษาที่มีคุณภาพและสมรรถภาพที่ดียิ่ง

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สุพร รุ่งเรือง, เรื่องเดียวกัน