

## บทที่ ๒

### วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้นำ เปรียบ เหมือนตัวจักรกลสำคัญของหน่วยงานนั้น ๆ, เป็นตัวแทนของหน่วยงาน, เป็นหลักในการดำเนินงาน, นอกจากนั้นยังเป็นแบบฉบับที่ดีของบรรดาพนักงานอีกด้วย, ดังนั้นความสามารถและลักษณะของผู้นำ จึงมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ. เราจะเห็นได้ว่าผู้นำย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสังคมนั้น ๆ, เป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคม, สังคมจะเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง จะขยายตัวหรือสลายตัวขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้นำ เป็นส่วนสำคัญ. เราอาจจะทำนายได้ว่าสังคมนั้นจะดำเนินไปอย่างไร มีสภาพดีขึ้นหรือไม่ ใ้จากการสังเกตลักษณะของผู้นำในสังคมนั้นๆ.

ดังนั้นในการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย, ลักษณะและคุณสมบัติ, ตลอดจนประเภทของผู้นำ, รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ. การฝึกฝน และการปฏิบัติตนของผู้นำที่ดี จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นลักษณะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำได้ดียิ่งขึ้นในการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำทั้งจึงได้เรียงลำดับหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### ๑. ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

- ๑.๑ ความหมายของคำว่าผู้นำ
- ๑.๒ ความหมายของความเป็นผู้นำ

#### ๒. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

#### ๓. ประเภทของผู้นำ

#### ๔. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ

#### ๕. การฝึกฝนอบรมและการปฏิบัติตนให้เป็นผู้ผู้นำที่ดี

๑. ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

๑.๑ ความหมายของคำว่าผู้นำ Carter v. Good ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า "ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน."

นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาสังคมหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายประการกล่าวคือ

๑. ผู้นำในรูปของคนที่ หนึ่ง ในสำนักงานหรือหน่วยงานแห่งหนึ่ง ผู้นำหมายถึงหัวหน้าในการดำเนินงาน เช่น โรงเรียนแห่งหนึ่ง มีครูใหญ่เป็นผู้นำ

๒. ผู้นำในรูปของจุดรวมพลังหรือจุดรวมของสมาชิกของหมู่คณะ ผู้นำในนิยามนี้หมายถึงความสัมพันธ์อันหนึ่งของหมู่คณะที่แสดงออกซึ่งความรักต่อกันกลางกันหนึ่ง คนกลางผู้นำ หรือผู้นำ ในความหมายนี้เป็นอุดมคติของสมาชิกของหมู่คณะทุกคน แต่ละคนในหมู่คณะมีหน้าที่จะทำตนให้เหมือนเขาผู้นั้นซึ่งในลักษณะนี้บุคคลผู้นั้นอาจไม่ใช่ผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงาน องค์การ หรือหมู่คณะนั้นก็ได้

๓. ผู้นำในรูปของ พลังสังคม สังคมมีค เป็นกลวิธีหนึ่งซึ่งประจักษ์ชัดขึ้น เมื่อวัดความรู้สึกของแต่ละคนในหมู่คณะที่ได้รับภาระอย่างสูงสุด จากผลการทำวิจัยสังคมมีค บุคคลนั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้นำในทัศนนี้

๔. ผู้นำในรูปของ บุคลิกพิเศษ เช่น บุคคลอื่น ผู้ใดในหมู่คณะที่มีความสามารถสูง มีความคิดริเริ่มดี จักวางแผนและดำเนินงานได้เรียบร้อย เร่งเร้าให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้นำ แต่ผู้นำในความหมายนี้ไม่ใช่หัวหน้างานเสมอไป

๕. ผู้นำในรูปของ ผู้มีพฤติกรรมแสดงความเป็นผู้นำ ผู้ใดก็ตามไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะไหน

9: Good, loc. cit.

พวก เป็นผู้ที่สามารถแสดงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำออกมา ผู้ที่ควร เรียกไถ่ความผู้นำที่แท้จริง<sup>๑๐</sup>

๑.๒ ความหมายของความเป็นผู้นำ Horance B: English, and

Auachampney English ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำไว้ดังต่อไปนี้<sup>๑๑</sup>

๑. หมายถึงลักษณะหรือทักษะของผู้นำหรือ อรรถาธิบายหรือหน้าที่ของการนำความหมายในแง่ นี้จะไม่คำนึงถึงสถานการณ์เป็นองค์ประกอบที่จะพิจารณาตัดสินว่าใครจะ เป็นผู้นำและจะนำอย่างไร แต่จะคิดเพียง เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ

๒. การริเริ่มในการริเริ่มแนวทางหรือการควบคุมการ กระทำที่มีกลุ่มหรือกลุ่มบุคคลอื่น โดย ผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้นไปมากก็น้อย

๒. ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

I, C. Bernard<sup>12</sup> กล่าวว่าความเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้ ๒ ลักษณะคือ

๑. ความเหนือกว่าในลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ เช่นมีร่างกายแข็งแรง มีทักษะ มีความรู้ความเทคนิคต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถและมีความกตริ เริ่มสร้างสรรค์

<sup>๑๐</sup> โคลโซ สวานานันท์, จิตวิทยาสังคม (พระนคร). หน้า ๑๓๔ - ๓๕

11. Horance B. English, and Auachampney English. A Comprehension Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms (New York : David Mc Key Company, Inc.,) pp. 288 - 89.

<sup>12</sup> I. C. Bernard, The Educations of Excutive, (Cambridge Mass. : 1938), p. 263.

เป็นที่ประทับใจของร่วมงาน

๒. ความเหนือกว่าในด้านความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทนและความกล้าหาญ

E. H. Schell<sup>13</sup> มีความเห็นว่าจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในการที่จะระบุคุณสมบัติที่แฝงในส่วนบุคคลที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เช่น ความสนใจและความเห็นใจผู้อื่น หากแต่ผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะอุปนิสัยและจิตใจที่มีความโน้มเอียงในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ต่างหากที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ถ้าหากคุณสมบัติดังกล่าวนี้แล้วก็จะ เป็นสิ่งที่ขาดไปอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคคลนั้น ประสบความสำเร็จในการ เป็นผู้นำ

ส่วนนักการศึกษา นักทฤษฎีที่ปฏิบัติคนในสถานการณ (Situation Approach) พยายามที่จะศึกษาหาวิธีที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำ โดยเริ่มพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ บางประการ เช่นวิธีการพูด สติปัญญา ความอดทน ซึ่งคาดว่าจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ หลังจากนั้นก็สัง เกตพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการศึกษา ในเมื่อบุคคลนั้นปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมการกระทำกิจกรรมของกลุ่ม โดยบันทึกพฤติกรรมตามหลักที่ได้วางไว้ หลักการดังกล่าวนี้นิยมใช้ในการคัดเลือกทหาร เช่น ในกลางปี ค.ศ. ๑๙๖๐ คณะเสนาธิการทหาร เยอรมัน ได้ใช้การทดสอบโดยสถานการณ์ (Situation Tests) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการทางทักษะในการ เป็นผู้นำของนายทหารในขนาดค โดยมีองค์ประกอบในการศึกษาดังนี้

13. E. H. Schell, The Technique of Executive Control (New York: Mc Graw Hill Book Company, Inc., 1946), pp. 15-18.

<sup>๑๔</sup> ยองพรหม อนุประเสริฐ, "ความแตกต่างระหว่างลักษณะการ เป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำ และนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษ แขนงจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒. หน้า ๒ (คัดสำเนา).

๑. ศึกษาที่เกี่ยวกับด้านสังคม เพื่อทดสอบความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ ความกลาหาญ ความนึกคิด การปฏิบัติตน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
๒. การวิเคราะห์เกี่ยวกับสติปัญญา เพื่อทดสอบความถนัดอย่างรวดเร็ว และการรู้จักใช้ วิจารณ์เหตุในการนำประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เป็นประโยชน์
๓. การวิเคราะห์พื้นฐาน โดยจับจุดประสงค์ จะศึกษาประวัติ ทัศนคติ ความสนใจของ บุคคลลักษณะต่าง ๆ
๔. การวิเคราะห์ลักษณะคำพูด ท่าทางและการแสดงออกต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงลักษณะของ ความเป็นผู้มีผู้นำ

Ordway Tead<sup>15</sup> มีความเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้มีผู้นำ คือ

๑. ความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
๒. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และความมุ่งหมาย
๓. มีความเข้าใจในความเป็นมนุษย์สัมพันธ์
๔. มีความกระตือรือร้น
๕. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
๖. มีความฉลาด
๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

แต่กระนั้นก็ตาม คุณสมบัติดังกล่าวนี้อาจไม่จำเป็นสำหรับบางสถาน การณ์ทุกประการไป แต่หากบุคคล ใดมีลักษณะดังกล่าวแล้วอาจจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้น เป็นบุคคลที่เป็นผู้มีผู้นำแบบอุดมคติ

---

<sup>15</sup> Ordway Tead, The Art of Leadership (New York: Mc Graw - Hill Book Company, Inc., 1935), p. 83.

Zimmerman<sup>16</sup> ได้วิเคราะห์วารสารและหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ ๕๐ เล่ม และได้เก็บลักษณะความเป็นผู้นำจากวารสารและหนังสือเหล่านั้นกล่าวถึง มา ๒๐๐ ลักษณะซึ่งได้รวมรวมมา ๑๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

๑. ๓๐ % เป็นลักษณะ เกี่ยวกับความกล้าหาญ
๒. ๒๖ % เป็นลักษณะ เกี่ยวกับทักษะ
๓. ๒๐ % เป็นสติปัญญา
๔. ๑๖ % เป็นความคิดริเริ่ม
๕. ๑๔ % เป็นความเข้าใจลึกซึ้ง
๖. ๑๔ % เป็นบุคคลลึกลับภาพ
๗. ๑๔ % เป็นความคิดเห็น
๘. ๑๒ % เป็นความรู้
๙. ๑๐ % เป็นความมั่นใจในตนเอง
๑๐. ๑๐ % เป็นความเห็นอกเห็นใจ
๑๑. ๑๐ % เป็นกำลังความสามารถ
๑๒. ๑๐ % เป็นความจริงใจ

George Dearborn<sup>17</sup> ได้รายงานว่าลักษณะความเป็นผู้นำมี ๔ ประการดังนี้

001364

16

Gerald L. Zimmerman, "As reported by Arthur J. Jones," Principle of Guidance (New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1924), p. 265.

17

George Van Ness Dearborn, "Every man a Leader," Scientific American Supplement 84 (Aug. 27, 1947), 118-19.

๑. มีสติปัญญา
๒. มีความศรัทธา
๓. มีความกล้าหาญ
๔. มีความไว้วางใจในตนเอง
๕. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง
๖. มีความเมตตา
๗. มีอารมณ์ดี
๘. มีความรอบรู้ในธรรมชาติของมนุษย์

Harvy S. Ganders<sup>18</sup> ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ ๑๔ ลักษณะดังนี้

๑. สามารถควบคุมตนเองได้
๒. มีความยุติธรรม
๓. ไม่เขินอายใคร
๔. มีกำลังความสามารถ
๕. มีความกระตือรือร้น
๖. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา
๗. มีความจริงใจ
๘. ตรงไปตรงมา
๙. มีความแน่นอน
๑๐. สามารถชักชวนใจได้

---

<sup>18</sup> Harvy S. Ganders, "Prestige, Loyalty, Popularity, and other Accompaniments of Leadership," Educational Review 74 (Nov. 1927), 205-08.

๑๑. มีความสง่าผ่าเผย
๑๒. นึกมน่าไว้วางใจ
๑๓. เป็นคนสุภาพ
๑๔. มีความเป็นมิตร

W. B. Munro<sup>19</sup> ให้ความสำคัญ ๖ ประการของผู้ผู้นำไว้ดังนี้

๑. ต้องมีความไว เป็นศิโยนคองแรงและทิศทางของแนวโน้มนทางสังคม และอุตสาหกรรม
๒. ต้องรับรู้อย่างรวดเร็วและมีพลังต่อวิธีการที่อาจปฏิบัติได้
๓. มีความสามารถในการประนีประนอมได้โดยง่าย
๔. มีความสามารถในการติดต่อบุคคลได้ง่าย
๕. มีความสามารถอย่างน่าทึ่งในการใช้เสียงและปากกาให้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นได้
๖. มีความกล้าหาญ

E. L. Thorndike<sup>20</sup> ให้ความสำคัญของความเป็นผู้ผู้นำไว้ดังนี้

๑. มีความกรุณาปราณีอย่างแท้จริง และรู้สึกต่อผู้อื่นในตัวเอง
๒. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเชื่อมั่นต่อตนเองที่เป็นการระแวดระวัง
๓. มีความชำนาญต่อสายงานที่ผู้ผู้นำต้องทำ
๔. มีพื้นฐานที่ให้ความสัมพันธ์กับคนอื่นในบางด้าน
๕. มีอายุไม่แก่เกินไป

19

W. B. Munro, Personality in Politics (New York: The Macmillan Company, 1934), p. 107.

20

E. L. Thorndike, Human Nature and the Social Order (New York: The Macmillan Company, 1940), pp. 780-91.



๒. มีพลังกำลังสูง
๓. มีอำนาจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง
๔. บุคลิกกรรมไม่เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
๕. ไม่หวั่นไหวต่อการถูกจลาไหราย และมีความกตัญญู
๑๐. อารมณ์ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย
๑๑. มีหัวเสียง
๑๒. แข็งแรง
๑๓. มีความจริงใจ
๑๔. มีความซื่อสัตย์

Clifford T. Morgan<sup>21</sup> ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้นำและลักษณะที่ผู้นำควรจะมีไว้ดังนี้

#### ความสามารถบางประการของผู้นำ

๑. สามารถดึงดูดความสนใจของหมู่คณะ
๒. ตัดสินการขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่คณะได้
๓. ช่วยผู้อื่นเมื่อใครได้รับความลำบาก
๔. ควบคุมอารมณ์โกรธได้
๕. หาสิ่งอื่นเพื่อทดแทนสิ่งที่ตนขาดไปได้
๖. ตอบปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ต่างๆได้

#### ลักษณะที่ผู้นำควรจะมี

๑. มีความพยายามและความรอบใจดี

๒. ยอมรับและเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
๓. ภูมิวิสัยที่จะนำหมู่ไปสู่ความสำเร็จได้
๔. มีความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

22  
 Claude J. Bartlett ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำโดยใช้วิธีหา  
 ค่า สหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและลักษณะต่าง ๆ พบว่าความสามารถในการ เป็นผู้นำที่ดี จะ  
 ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. มีการตัดสินใจ (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๘)
๒. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๓)
๓. รู้จักตอบคำถามอย่างฉลาด (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๒)
๔. มีความคิดดี (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๑)
๕. เป็นนักคิดที่ถี่ (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๑)
๖. สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๑)
๗. รู้จักแนะนำในสิ่งที่มีคุณค่า (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๑)
๘. เป็นผู้มีเหตุผล (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๐)
๙. สามารถให้คำแนะนำก่อนได้ (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๐)
๑๐. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (ค่าสหสัมพันธ์ .๘๐)

นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่สำคัญรองลงมาอีกคือ

๑. เป็นที่รักของคนทั่วไป (ค่าสหสัมพันธ์ .๕๗)
๒. คนคนง่าย (ค่าสหสัมพันธ์ .๕๕)

๓. มีความเป็นมิตรต่อกันทั่วไป (ค่าสหสัมพันธ์ .๕๕)
๔. สนับสนุนรางวัลอยู่เสมอ (ค่าสหสัมพันธ์ .๕๔)
๕. มีบุคลิกภาพดี (ค่าสหสัมพันธ์ .๕๑)
๖. รับฟังความคิดเห็นของกันเอง (ค่าสหสัมพันธ์ .๔๗)
๗. เป็นคนฉลาด (ค่าสหสัมพันธ์ .๓๖)

สำเร็จ สิ่งหว่าระ <sup>๒๓</sup> ได้สรุปลักษณะของผู้ทำไว้ดังนี้

๑. มีความสนใจอยู่เสมอ
๒. มีกิริยาท่าทางสง่ามาแบบ สุภาพเรียบร้อยน่าสนใจแก่ผู้พบเห็นและ ระวังใจคน
๓. มีความกล้าหาญ
๔. มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว แน่นนอน มีนัย และเด็ดขาด
๕. เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ในการทำงานในหน้าที่
๖. มีความอดทนทั้งทางกายและทางใจ
๗. มีความซื่อสัตย์และเฉลียวฉลาดรอบรู้หรือความเอาใจใส่จริงใจในการทำงาน
๘. มีะลังอำนาจใจในตัวที่จะโน้มน้าวจิตใจหรือบังคับผู้อื่นให้เชื่อฟังและทำตาม
๙. มีความสุภาพและถ่อมตัว
๑๐. มีการสนับสนุนหรือมีความรางวัลอยู่เสมอ
๑๑. มีความตำราวิธี เริ่มอยู่เสมอ
๑๒. มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีศีลธรรมอันดี
๑๓. มีเขาวนดี
๑๔. มีการวินิจฉัยดี
๑๕. มีความยุติธรรม

๒๓

สำเร็จ สิ่งหว่าระ, ประมุขนิยม (พระนคร: โรงพิมพ์จักรวัฒนา, ๒๕๐๖)

- ๑๖. มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อบุคคลที่มีคุณงามความดีเหนือคนอื่นขึ้นไป
- ๑๗. มีวาเวกรวม
- ๑๘. มีความแนบเนียน
- ๑๙. ต้องเป็นกบไม่เหินแก่ตัว

ลักษณะและคุณสมบัติผู้นำเยาวชน<sup>๒๕</sup> จากการวิจัยของสำนักงานเยาวชน สภาวิจัยแห่งชาติ  
ปี ๒๕๑๑ จำแนกออกได้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำเยาวชน

- ๑. มีดีเด่น น้ำเสียง ล่วงที และท่าทางชวนให้เยาวชนเข้ามาหา
- ๒. มีร่างกายสมบูรณ์และองอาจ
- ๓. เปิดเผยและใจดี

คุณสมบัติผู้นำเยาวชนพึงมีคือ

- ๑. มีธรรม เมตตา กรุณา ซันติ ไสรัจจะ และจาคะ
- ๒. มีความริเริ่ม
- ๓. มีไหวพริบทันเหตุการณ์
- ๔. มีความรับผิดชอบ
- ๕. มีใจคอหนักแน่นไม่โอเล
- ๖. มีความจำดี
- ๗. มีความซื่อสัตย์สุจริตจริงใจ
- ๘. มีความกระตือรือร้น

---

<sup>๒๕</sup> สำนักเยาวชน สภาวิจัยแห่งชาติ, แบบแผนการประยุมนเพื่อศึกษาเตรียมสร้างหลักสูตร  
ผู้นำเยาวชน, (พระนคร : ๒๕๑๑), หน้า ๓๔ - ๓๕.

- ๘. มีอารมณ์ขัน
- ๑๐. รู้จักนอนหลับนอนยาว
- ๑๑. มีความยุติธรรม
- ๑๒. ไม่เปิดเผยความลับของใคร
- ๑๓. มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งปวง

25 R. M. Stogdill ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำซึ่งได้แสดงให้เห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะใหญ่ ๆ ๖ ข้อ

๑. ความสามารถรวมถึงสติปัญญา, ความมั่นใจ, ความสามารถทางภาษา, ความกตัญญู เริ่ม **การตัดสินใจ**

๒. ความสัมฤทธิ์ผลในกิจการ เว้น, ความรู้, ความสามารถทางคำปรึกษา

๓. ความรับผิดชอบโดยแก่ความสามารถของตนเอง, ความสามารถในการริเริ่ม การต่อต้าน มีความเด็ดขาด, มั่นใจในตัวเองปราศจากที่ระหวัหิตที่สุด

๔. การเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เข้าร่วมในสังคม การให้ความร่วมมือ การปรับตัวเอง **มีอารมณ์ขัน**

๕. สถานะ โลกทัศน์ทางเศรษฐกิจและสังคม มีความกว้างขวาง, เป็นที่รู้จักในหมู่เพื่อน

๖. สถาน การณ์ รู้ถึงระดับสติปัญญา, รู้ถึงตำแหน่งหน้าที่, รู้ถึงทักษะต่าง ๆ รู้ถึงความ **ต้องการ, และความสนใจของผู้อื่น, รู้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะทำงานให้สำเร็จ**

---

25 R. M. Stogdill "Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature", Journal of Psychology, (25 Jan. 1948), pp. 35-71.

Partridge E. DE. M. <sup>26</sup> ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำในหมู่วัยรุ่นว่า

- ๑. หัวหน้าถูกเลือกจะมีสติปัญญาสูง
- ๒. มีอายุมากกว่าอายุเฉลี่ยของกลุ่ม
- ๓. มีความสามารถในการปกครอง
- ๔. กว้างขวางกว่าผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ

Madaline K. Remmlein <sup>27</sup> รายงานว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนมัธยม มีลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้

- ๑. อายุน้อยกว่าเกณฑ์เฉลี่ยเล็กน้อย
- ๒. มีลักษณะดีเด่นในทางการเรียน (Scholarship)
- ๓. สติปัญญาสูง
- ๔. มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและทางสังคมสูงกว่าสมาชิกในกลุ่ม

G.C. Bellingrath <sup>28</sup> พบว่าผู้นำที่เป็นชายต้องมีอายุมากและมาจากครอบครัวที่ดี ในขณะที่เด็กหญิงที่เป็นหญิงกึ่งอายุน้อย มีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่าคนอื่นและจะเน้นในทางคงแก่เรียนและพื้นฐานทางบ้าน

<sup>26</sup> Partridge E. DE M. "Leadership Among Adolescent Boys," Teachers College ("Contributions to Education," No 608; 1934), p.109.

<sup>27</sup> Madaline K. Remmlein, "Analysis of Leaders Among High School Seniors," J. Exp. Ed. (1938), 913-22.

<sup>28</sup> G.C. Bellingrath, Qualities Associated With Leadership in Extracurricular Activities of the High School, "Teacher College, (Contribution of Education, No. 99; 1930), p. 57.

E.G. Flemming<sup>29</sup> พบว่าผู้นำหญิงในโรงเรียนมัธยมจะตีเส้นในทาง

- ๑. สติปัญญา
- ๒. ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๓. ความมีชีวิตชีวา
- ๔. ความสนใจ
- ๕. การชักจูงทั่ว ๆ ไป

W. H. Cowley<sup>30</sup> ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำนักเรียน, ผู้นำภักโธ, และผู้นำทหาร พบว่าลักษณะของผู้นำคือการตัดสินใจรวดเร็ว และรู้จักคิดจิตใจได้อย่างถูกต้อง

Jessie Bernard<sup>31</sup> ได้ศึกษาผู้นำที่เด่นของอินเดียน ๑๒ คน พบว่า ผู้นำเหล่านั้นมีลักษณะดังนี้ คือ

- ๑. มีสถานะสูง
- ๒. สติปัญญาสูงกว่าคนปรกติ
- ๓. มีทัศนคติทางอารมณ์รุนแรง

29

E.G. Flemming, "A Factor Analysis of the Personality of High School Leaders," J. Applied Psycholo. 19 (1928), 596 - 605.

30 W.H. Cowley, "The Trait of Face-to-face Leaders," J. Abnormal and Social Psychol. 26 (1931), 304.

31 Jessie Bernard, "Political Leadership among North American Indians," Mm. J. Social 341 (1928), 296.

๔. มีความซื่อตรงสูง
๕. มีทักษะในการแสดงสุนทรพจน์

Sister M. Alexandra<sup>32</sup> ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในหมู่นักบวช พบว่าหัวหน้าหมู่นักบวชจะดีกว่าผู้นำในทาง

๑. จิตใจ
๒. พื้นฐานทางวัฒนธรรม
๓. ร่างกายสมบูรณ์
๔. ความรับผิดชอบในตัวเอง
๕. ความเป็นอิสระ

W. A. Wetzel<sup>33</sup> พบว่าผู้นำทั้งชายและหญิงในโรงเรียนมัธยมจะดีเกินในทาง

๑. กิจการ
๒. ร่างกายแข็งแรง
๓. เกรงต่อกฎระเบียบ
๔. ความร่วมมือ
๕. เชื่อถือได้

---

<sup>32</sup> Sister M. Alexandra, "Personality Adjustment for Leadership" (A Study of Secondary School Girl Leaders Doctor's Thesis : Fordham Univ.)

<sup>33</sup> W.A. Wetzel, "Characteristics of Pupil Leaders, "Och. R. 40 (1932), 532-34.



๖. มีความรู้สึกรับนิทรม
๗. ความคุมตัวเองได้
๘. มีความสามารถในการอ่าน

บุษณะ อัครถการ<sup>๓๔</sup> กวาวอ้างถึงศาสตราจารย์ ๒ ท่านซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำในทฤษฎีการ เมืองและการปกครองดังนี้

๑. ศาสตราจารย์ เซซิล อี กูด (Cecill E. Goode) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะดังนี้คือ

- ๑.๑ มีปัญญาเห็นอกเห็นใจอื่น ๆ โดยทั่วไป
- ๑.๒ มีความรู้และสนใจรณคาน
- ๑.๓ บุคลิกและเชิเณภาพาง่าย ๆ ได้
- ๑.๔ มีจิตใจร่างกายและอารมณ์สมบูรณ
- ๑.๕ มีความคิดริเริ่มอย่างสูง และตั้งใจแน่วแน่อยากถู้อชกเห็น มีความคิดริเริ่ม  
เกิดผล (Powerful inner drive)
- ๑.๖ มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นบังคับมีรฐาประสานงานกันอยางดีสุด (Social Skill)
- ๑.๗ มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

๒. ส่วนศาสตราจารย์ เฮอร์เบิร์ต เอช แกสสัน (Herbert H. Casson) ได้เสนอว่าลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- ๒.๑ ตักสินใจไตรวลเร็วและแนบยา
- ๒.๒ สามารถตั้งตนเองได้
- ๒.๓ ปฏิบัติงานถวยความม่ใจ

<sup>๓๔</sup>บุษณะ อัครถการ, ทฤษฎีการ เมืองและการปกครอง, (พฤษภาคม: ๒๕๐๐) หน้า ๕-๖.

- ๒.๔ เป็นนักสู้ที่กล้า แฉอหู่ เหตุการณ์
- ๒.๕ เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติภารกิจ โดยฉับพลัน
- ๒.๖ ถือการมีกษัตริย์เป็นบทเรียนและแก้ไข
- ๒.๗ เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
- ๒.๘ ไม่ขวยไหวต่อกษัตริย์
- ๒.๙ สร้างบริหารและบูรณาการงานด้วยหลักการที่ดี
- ๒.๑๐ เป็นผู้แทนของผู้ใฝ่กับปัญญา
- ๒.๑๑ ใฝ่รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
- ๒.๑๒ มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

คุณธรรม คุณลักษณะ<sup>๓๕</sup> ที่รวบรวมคุณลักษณะบางประการที่ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีอยู่ เนื้อหาข้าง  
ในกลุ่ม จากผลการค้นคว้าวิจัยต่าง ๆ อาจจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ๑. มีสติปัญญาดี
- ๒. มีการศึกษาและความรู้ดี
- ๓. มีความรับผิดชอบสูง
- ๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๕. มีความสามารถในทางสังคม
- ๖. มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
- ๗. มีความร่วมมือกับผู้อื่นดี
- ๘. มีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ
- ๙. มีความสิ้นตัวต่อเหตุการณ์
- ๑๐. มีความมุ่งมั่นต่อผลงาน

<sup>๓๕</sup> คุณธรรม: คุณลักษณะ "ความเป็นผู้นำ," เอกสารประกอบการรมศึกษาพิเศษภาค และจังหวัด  
วันที่ ๒๖ (๓ มิถุนายน - ๒ สิงหาคม ๒๕๑๓), หน้า ๑๑.

๑๑. มีความสามารถติดต่อทำความเข้าใจกับผู้อื่น

๓. ประเภทของผู้นำ

สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกพิจารณาหลายแบบอย่างสุดแต่จะพิจารณาในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับกาไรอำนาจของผู้นำ ลักษณะการดี ภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดีใครขอเสนอประเภทของผู้นำในที่นี้ เพื่อประกอบการศึกษาพิจารณา ลักษณะความเป็นผู้นำของสังเขปดังนี้

๑. พิจารณาจากสถานะของผู้นำ ก็คือพิจารณาถึงข้อความจริงที่ว่าอะไร เป็น เครื่องกำกับ ใ้ผู้นำดำรงสถานะ เหล่านั้นอยู่ได้ ซึ่งแยกพิจารณา เป็นหัวข้อย่อยดังนี้<sup>๓๖</sup>

๑.๑ ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) หมายถึงผู้นำหรือหัวหน้าที่ได้ มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย ปฏิบัติการของผู้นำแบบนี้ยึดถือเอากฎหมายระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง

๑.๒ ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำโดยลักษณะพิเศษ ของบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อผู้นำมาก ผู้นำแบบนี้หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่น อยู่ใต้อำนาจกับบัญชาหรือบุคคลทั้งหลายทั้งปวงให้ปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ได้ แม้ตัวผู้นำเองจะมีได้มีอำนาจ ตามตัวบทกฎหมายก็ตาม หากแต่การปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำนั้น เกิดจากศรัทธาและภาวะทาง ใจ เป็นสำคัญ ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยนและละเมียดละไม เคารพเห็นใจผู้อื่นกับบัญชา และร่วมงานสร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์อันดีร่วมกันทำงานและผู้เกี่ยวข้องโดยทั่วไป

๑.๓ ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็น สัญลักษณ์ของผู้นำอยู่ในฐานะตำแหน่งที่ควรเคารพกับถือ

<sup>๓๖</sup> รุท กาจจนประกร, "แบบของผู้นำ, รุท กาจจนประกร (เรียบเรียง)"  
วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ "ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์" (พฤษภาคม : ๒๕๑๕)  
หน้า ๗๔ - ๗๕.

๒. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ การศึกษาพิจารณาลักษณะของผู้นำแบบที่  
ได้รับความนิยมแพร่หลายมาก ในการศึกษาพิจารณาอาจแยกลักษณะของผู้นำประเภทนี้ได้เป็น  
๓ แบบ เช่นกันคือ <sup>37</sup>

๒.๑ ผู้นำแบบลัทธินิยม (Autocratic Leaders) บางทีเรียกว่า  
"แบบอิตาเลียโดย" มีลักษณะสำคัญคือ ถืออำนาจเป็นใหญ่ถึงตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวาง  
ท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น

๒.๒ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) บางทีเรียกว่า  
"ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Free - Reinleaders)" ผู้นำแบบนี้มักช่วยไปเสมาซึกในกลุ่มปฏิบัติ  
ตามตามสบาย ผู้นำขาดลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่มีการตัดสินใจที่เป็นตัวของตัวเอง

๒.๓ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็น  
แบบอย่างที่ดีที่สุด และช่วยขยสในการบริหารงานมากที่สุด ใจกว้างถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่า  
ของตนเอง จะดำเนินการบริหารงานอย่างใดก็ตามก็จะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะ  
ให้เกิดความร่วมมือร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิด  
ความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการตัดสินใจได้รับความนิยมน้อยลง  
เป็นสำคัญ หรือเป็นเครื่องสนับสนุน

๓. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทวงถาม การศึกษาพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะนี้เห็นว่า  
เป็นแบบที่น่ายกย่องมากที่สุด เพราะเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไป  
การศึกษาลักษณะนี้แบ่งออกเป็น ๔ แบบคือ <sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Edwin B. Flipppo, Management; A Behavioral Approach (Boston, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1966), pp. 230 - 32.

<sup>38</sup> Ibid

๓.๑ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะเด่นชัดคือระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งสำคัญไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำประเภทอัครคณินม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือความถูกต้องมาเป็นเครื่องยึด

๓.๒ ผู้นำแบบบัญชาการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบให้คำสั่งคล้ายกับแบบอัครคณินมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้นำแบบนี้ทราบวิธีสั่งการอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและสั่งงาน จากคุณสมบัติขั้นต้น

๓.๓ ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ขึ้นอยู่กับปัญญาคณะกรรมการร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความถูกต้อง เห็นชอบหรือหาทางบรรเทาการต่อต้านทั้งเป็นการชั่วคราว ใญ่ใค้บังคับบัญชาในลักษณะการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใค้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นของตนเองส่วนรวม

๓.๔ ผู้นำแบบร่วมมือ (Participative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ โดยยึดหลักประชาธิปไตยและหลักการเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงานชนนใช้คำว่า "เรา" แทนตัว อันเป็นสัญลักษณ์ของหมู่คณะ

๔. พิจารณาจากลักษณะของการใช้อำนาจบังคับควบคุม การศึกษาพิจารณาแบบนี้ได้แยกผู้นำประเภทนี้ไว้ตามลักษณะของอำนาจที่ใช้ในการบังคับบัญชาบริหารงานออกเป็น ๓ แบบ คือ 39

๔.๑ ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive Power Leaders) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตย เพราะอำนาจที่ผู้นำแบบนี้ใช้บังคับส่วนใหญ่มักเป็นอำนาจที่ได้จากความถูกต้อง ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับและธรรมเนียมการปกครองเสียเป็นส่วนใหญ่

๔.๒ ผู้นำแบบใช้อำนาจยึดผลประโยชน์บังคับ (Utilitarian Power Leaders) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะในการบังคับบัญชาโดยเอาสิ่งของล่อใจเพื่อให้ปฏิบัติตามอาทิอาจให้สินจ้างรางวัลแก่ผู้ใฝ่บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติตามประสงค์ เขาทำนองเช่นแม่แมงป่อง

๔.๓ ผู้นำแบบใช้อำนาจจรรยาบรรณประเพณีบังคับ (Normative Power Leaders) ผู้นำแบบนี้มีกวางเอาธรรมเห็นประเพณีในการปกครองบังคับบัญชามาไว้กับผู้ใฝ่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อความร่วมมือปฏิบัติตามประสงค์ เช่น อาจวาญหน่วยกองเคอราฟผู้ใหญ่ เป็นต้น

เพื่อให้สังเกตว่า ประเภทของผู้นำตามที่ได้นำมากล่าวนี้ ได้แยกออกพิจารณาความลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ ดังนั้นการแย่งผู้นำออกตามลักษณะหนึ่งจึงอาจคล้ายคลึงหรือเหมือนอีกแบบหนึ่งได้ เช่น ผู้นำแบบระเทศของการศึกษาจากสถานะของผู้นำอาจคล้ายคลึงกับผู้นำแบบอัตตนิยมของการศึกษา จากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำดังนี้ เป็นต้น

๕. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ <sup>40</sup>

โดยทั่วไปผู้นำมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดเอาไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำจะทรงปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ไต่ล้งานก็ งานมาก ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องรับผิดชอบควบคุมผลงานของตน และคงสมาชิกในกลุ่มที่ใฝ่ปฏิบัติไปทั้งหมด ยศบาทและหน้าที่ของผู้นำแบ่งได้เป็น ๒ วงศ์ใหญ่ ๆ ก็คือ

- ๑. หน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ (Primary Function) ประกอบด้วย
  - ๑.๑ ผู้นำทำหน้าที่บริหาร (Executive)
  - ๑.๒ ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planning)

---

40 David Krech and Richard S. Crutchfield, Theory and Problems of Social Psychology (New York : Mc Graw Hill Book Company, Inc., 1948), pp. 417-21.

- ๑.๓ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
- ๑.๔ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- ๑.๕ ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External Group)
- ๑.๖ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม (Controller of Internal Relations)
- ๑.๗ ผู้นำมีอำนาจที่จะให้การลงโทษและการให้รางวัล ซึ่งสิทธิดังกล่าวทำให้เขาสามารถคุมกลุ่มได้ (Purveyor of Rewards and Punishment)
- ๑.๘ ผู้นำทำหน้าที่ที่จะจัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่มเองและกองทำหน้าที่ทั้งการตัดสินและการไกล่เกลี่ยให้กันก็กัน (Arbitrator and Mediator)

๒. หน้าที่ที่ผู้นำจำยอมรับทำในกลุ่มเพื่อผลทางจิตใจ (Secondary Function)

ประกอบด้วย

- ๒.๑ ผู้นำเป็นบุคคลที่เป็นตัวอย่าง (Exemplar)
- ๒.๒ ผู้นำทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of Group)
- ๒.๓ ผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบในเวลาที่เกิดปัญหาของกลุ่มโดยเฉพาะเมื่อต้องการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขาและให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ (Substitute for Individual Responsibility)
- ๒.๔ ในบางสถาน การจะผู้นำมีสภาพเป็นที่เคารพยกย่องทั้งในคาบทุกเวลาต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา (Ideologist)
- ๒.๕ ผู้นำมีหน้าที่ค้นหาที่ผู้ก่อความขัดแย้งและเอาเป็นเยี่ยงอย่าง
- ๒.๖ ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้รับบาป เป็นผู้ที่ถูกโยนความผิดให้ (Scapegoat)  
ในกรณีนี้เป็นเพราะว่า เมื่อกลุ่มได้รับความมีต้นจากภายนอกสมาชิกในกลุ่มจะระบายความไม่พอใจ ความกลัว ความคับข้องใจมายังผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากปัญหานั้นมีส่วนสัมพันธ์กับหน้าที่ของผู้นำ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำที่แบ่งตามทิศทางข้างหน้านี้อาจจะแปร เปลี่ยนหรือแตกต่าง  
ไปจากหน้าที่ของผู้นำที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ซึ่งจะขึ้นกับ เกณฑ์หรือ วัตถุประสงค์ ของกลุ่ม

กระแสนของหน้าที่ของผู้นำในแต่ละระบบนั้น แม้ว่าในกลุ่มทุกแบบมักจะมีบทบาทหน้าที่ของ  
ผู้นำถึงกล่าวมาแล้ว แต่ในกลุ่มที่มีแบบของการปกครองที่ต่างกันนั้นความสำคัญมากน้อยแต่ละบทบาท  
จะแปร เปลี่ยนไปด้วย อีกทั้งกระแสนของความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละบทบาท และลักษณะของการกระทำ  
แต่ละบทบาททวนจะถูกนำมาใช้ นั้นจะมีความแตกต่างกันไป

๔. การฝึกฝนและปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่ดี

ในการปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่ดีขึ้น การปฏิบัติต่อตนเองนับว่า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดคนนอกจากนั้นจะ  
ต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบที่มีผลต่อภาวะการ เป็นผู้ที่ดีได้แก่การ ปฏิบัติหน้าที่ที่งาน เป็นคน

๑. การปฏิบัติต่อตนเอง ได้แก่การวางตนให้เหมาะสม การสนใจตนเองให้เป็นผู้

ที่พึงปรารถนาจะประกอบด้วยหลัก ๓ ประการคือ

- ๑.๑ ต้องมีจิตใจ เป็นผู้กล้าหาญคือ
  - ๑.๑.๑ ต้อง เป็นผู้กล้าการดีและพึงรู้จักใจของผู้คนได้ หรือกล้าหาญเสียหนึ่ง  
ก็กล้าเป็นผู้ที่เอาใจ เขามาใส่ใจเรา
  - ๑.๑.๒ รู้จัก เคารพสิทธิหน้าที่ของผู้คน
  - ๑.๑.๓ เคารพในการ แสดงความผิด เห็นของผู้คน
  - ๑.๑.๔ เป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะ อดทน เข้มแข็งในกิจการงาน
  - ๑.๑.๕ เอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงานโดยการ บัญญัติบังคับ

๔๐  
หลวงนรกิจ บริหาร "คุณธรรมของนักการปกครอง." วารสารรัฐประศาสนศาสตร์  
("ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์" พ.ศ. ๒๕๐๗. ๖๖ กาลจนะประกร เรียบเรียง, ๒๕-๔),  
หน้า ๓๕.



- ๑.๑.๒ พอใจรักใคร่ทุ่มเทจิตใจและ เวลาให้แก่งาน
- ๑.๑.๓ เสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

๑.๒ ต้องประสงค์ตนให้เป็นที่ไว้วางใจอยู่รวมงานทั้งในด้านความซื่อสัตย์และบุคลิกธรรม  
ซึ่งมีในประการสำคัญได้แก่

- ๑.๒.๑ เว้นจากการประพฤตินั่ว ซึ่งจะเป็นที่รังเกียจของสังคม
- ๑.๒.๒ มีระเบียบวินัยไม่กระทำความผิดกฎหมาย มีศีลธรรมและวัฒนธรรม
- ๑.๒.๓ มีความซื่อสัตย์
- ๑.๒.๔ มีความมานะ
- ๑.๒.๕ มีความละเอียดรอบคอบ เคารพผู้อื่น
- ๑.๒.๖ ทำตนให้สมแก่ตำแหน่งหน้าที่
- ๑.๒.๗ มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผลดี

๑.๓ ต้องสุภาพอ่อนโยนถ่อมตัวคือ

- ๑.๓.๑ ต้องสุภาพอ่อนโยนแต่ไม่ใช่อ่อนแอ
- ๑.๓.๒ เขากับคนโลกว่างนั้นจนแค้น เขิน
- ๑.๓.๓ ปฏิบัติตนให้มีเกียรติมากราบ เรียบร้อย
- ๑.๓.๔ เขากับคนโลกว่างนั้น
- ๑.๓.๕ ให้ศกาศแนะนำ

ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงถาวรที่จะไม่ไร้เกื้อหนุน เสื่อมเสียแก่ตัวเองทั้งโดยทางด้านความประพฤติ  
หน้าที่หรือโดยการงานด้วย

๒. การปฏิบัติตนของหัวหน้างาน ในการปฏิบัติตนของผู้นำต่อหน้าที่การงานนั้น

- ๒.๑ จะต้องมีผู้มีความรู้ดี
- ๒.๒ มีความกตัญญู

- ๒.๓ มีการกระทำที่ดี
- ๒.๔ จะต้องทำตัวให้เป็นผู้รอบคอบเอาใจใส่ต่อกิจการงาน อย่าให้หลังทาง
- ๒.๕ หาทางปรับปรุงให้งานในหน้าที่ก้าวหน้าอยู่เสมอ
- ๒.๖ พยายามอำนวยความสะดวกในงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น
- ๒.๗ จะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจลึกซึ้งถึงกรงานหน้าที่
- ๒.๘ มีกวีธีในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- ๒.๙ จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้ากับสังคมได้อย่างดี
- ๒.๑๐ มีการสมาคมที่ดีเพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม
- ๒.๑๑ รู้จักวิธีการประสานงานและวิธีกควบคุมงาน
- ๒.๑๒ วางแผนเหมาะสมมีบุคลิกลักษณะและมีจรรยาบรรณที่ดี

นอกจากนี้การมีใจรักและการปรับปรุงตนเอง เพื่อเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความมั่นคงในจิตใจ เป็น  
 ประมวล ส่วนการมีใจอื่น ๆ ที่ควรสนใจได้แก่

๑. ดำรงใจตนเองพิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะ  
 และคุณสมบัติที่มีอยู่ในผู้นำ
๒. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม
๓. สมัครเข้าฝึกอบรมในสถานบันการศึกษานานาชาติโดย เฉพาะ
๔. ปรับปรุงการสนทนาโดยใช้ศิลปะการ เกื้อกูลช่วยเหลือ
๕. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
๖. ฝึกทำที่ปฏิบัติก่อนใน ฝนนวลและแบบ เนียน
๗. ยึดมั่นและสังเกตการณ์และใช้ปฏิภาณของตนเอง หัดคัดลิมใจ
๘. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน
๙. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำที่ลือชื่อน ๆ

ส่วนลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงได้แก่

๑. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์เห็นแก่ตัว
๒. หลงและหลงอำนาจ
๓. มีความกลัวต่าง ๆ ไม่กล้าปฏิบัติ และไม่มีความมั่นใจในตนเอง
๔. มีน้ำใจ
๕. ขาดเหตุผล
๖. ขาดความเที่ยงธรรม
๗. ชอบใช้อำนาจลงอาญา อีกทั้งไม่ยอมให้ใคร แสดงความเห็นหรือโต้แย้งความเห็น  
ของบุคคลอื่น
๘. มีความริษยา และไม่ยกย่องผู้อื่นให้ดีกว่า