



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นเอกสาร หลักการ และทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยจะแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

1. ลักษณะความเป็นผู้นำ : ทฤษฎีและหลักการ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะความเป็นผู้นำ : ทฤษฎีและหลักการ

ผู้นำ กูด (Good 1973 : 313) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ทีด (Tead 1935 : 63) ที่กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมายหรือความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบเขา ส่วนอิงลิช และอิงลิช (English, English 1965 : 288-289) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ลักษณะหรือทักษะหรือบทบาทหน้าที่ของการนำ และหมายถึง การริเริ่มในการชี้แนวทาง หรือการควบคุมการกระทำที่มีต่อกลุ่มหรือต่อบุคคลอื่นโดยผู้ตามอาจทำตามแนวทางนั้นไม่มากนัก นอกจากนี้ ภิญโญ สาร (2526 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึงอำนาจของบุคคลในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยการตัดสินใจร่วมกันที่จะสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความต้องการทั้งของหน่วยงาน หรือองค์การและของผู้บริหาร และ อรุณ วัชรธรรม (2522 : 187) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การกระทำอย่างมีศิลปะ เพื่อชักจูงกลุ่มบุคคลให้คล้อยตาม และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรหรือผู้บริหารได้ โดยเฉพาะผู้นำทางทหาร จะต้องมีลักษณะที่จะครองใจ และมีพลังอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชา มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ที่อยู่ใต้งบบังคับบัญชา ปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ มีความเชื่อมั่น รักเคารพ ยำเกรงตลอดจนเชื่อฟังและให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีใจรักที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (ปิยะ สุวรรณพิมพ์ 2516-2517 : 41)

ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น รอส และเฮนดรี (Ross & Hendry) (Quated in Menifield 1961 : 100-104) ได้สรุปมโนทัศน์ (Concept) ที่เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำเป็นทฤษฎีเบื้องต้น 3 ประการ คือ

1. ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละบุคคล : ในสมัยก่อนเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือ ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นสามารถที่จะปลูกฝัง และเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล
2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่ง ๆ จะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าด้วยอิทธิกาพของบุคคลเพียงคนเดียว ฉะนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม
3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำขึ้น

โรบบินส์ (Robbins 1983 : 292) ได้สนับสนุนมโนทัศน์ประการที่ 3 ของรอส และเฮนดรี ว่า สถานการณ์มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำ กล่าวคือ เมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นอย่างหนึ่งในกลุ่มบุคคลหนึ่ง บุคคลคนหนึ่งก็เป็นผู้นำในสถานการณ์นั้น ต่อมาเมื่อเกิดสถานการณ์อีกอย่างหนึ่งที่ต่างกับสถานการณ์แรกบุคคลอีกคนหนึ่งก็อาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หลังของกลุ่มนี้ได้ ดังนั้นทุกคนจึงอาจเป็นผู้นำได้ทั้งนี้แล้วแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ทัศนคติของ รอส และ เฮนรี่ แล้ว ยังมีทัศนคติของคนอื่น ๆ ที่กล่าวถึง
สิ่งที่มีอิทธิพลต่อลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ

4. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่มเพื่อน ชิคเคอริง (Chickering 1974 :
254-259) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกลุ่มเพื่อนที่มีต่อลักษณะความเป็นผู้นำสรุปได้ว่าในกรณีที่มีบุคคล
อยู่ร่วมกัน มีความสนิทสนมกัน จะสังเกตเห็นพฤติกรรมของกันและกันอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลให้
เกิดการเรียนแบบพฤติกรรมนั้น ๆ อาจเป็นโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม และสำหรับกลุ่มเพื่อนในวัย
ศึกษามีการพบหาสมาคมกันสนิทสนมและมั่นคง การเรียนแบบซึ่งกันและกันย่อมจะเกิดขึ้นมากด้วย

5. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการสังคมประติ บิดเดิล (Biddle
1979 : 282-283) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกระบวนการสังคมประติ ที่มีต่อลักษณะความ
เป็นผู้นำสรุปได้ว่า กระบวนการสังคมประติเป็นกระบวนการถ่ายทอด ปลูกฝังวัฒนธรรม และ
ค่านิยมของสังคมนั้น ๆ ให้แก่สมาชิก เพื่อจะให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ ที่จะประพฤติปฏิบัติ
แนวทางที่สังคมต้องการ โดยปกติแล้วสมาชิกที่เข้ามาอยู่ในสังคมมักจะเป็นผู้รับรู้ และปฏิบัติ
ตามความต้องการของสังคมมากกว่าจะเป็นผู้ริเริ่ม ซึ่งมีผลให้พฤติกรรมของสมาชิก ถูกปลูกฝัง
ในลักษณะคล้ายคลึงกัน

จากทัศนคติของลักษณะความเป็นผู้นำข้างต้นผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้น จะต้องมียุทธวิธีหรือ
แนวทางในการปฏิบัติตน เพื่อใช้ในการปกครองหรือนำกลุ่มคน ซึ่งทางศูนย์ฝึกกรรมกรนักเรียน
โรงเรียนเตรียมทหาร (2510 : 2-5) ได้วางหลักการขั้นพื้นฐานของความเป็นผู้นำดังนี้คือ

1. รู้น้ำที่อย่างกว้างขวาง
2. สำนวญตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ทำความคุ้นเคย รู้จัก และดูแลสวัสดิภาพของผู้อยู่ใต้งบังคับบัญชา
4. ให้ผู้อยู่ใต้งบังคับบัญชาได้รู้เรื่องราวอยู่เสมอ
5. เป็นตัวอย่างที่ดี
6. ต้องมั่นใจว่างานที่ส่งไปนั้นเป็นที่เข้าใจอย่างแท้จริง ทั้งต้องควบคุมให้
บรรลุสมความมุ่งหมาย
7. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม

8. การตกลงใจถูกต้องเหมาะสมกับโอกาส
9. มีความรับผิดชอบ
10. ใฝ่ใด้บังคับบัญชาและหน่วยรองให้เหมาะสมกับความสามารถ

หลักการดังกล่าวนี้ทางโรงเรียนเตรียมทหาร (โรงเรียนรวมเหล่า) ให้นำมาใช้เป็นแนวทางในการฝึกผู้นำ โดยเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถจะสร้างขึ้นมาด้วยการศึกษาหรือฝึกฝนกันอย่างเร่งรีบ หรือในระยะเวลาอันสั้น ปัจจัยขั้นพื้นฐานของการฝึกการเป็นผู้นำ จะต้องทำกันจนเป็นนิสัย สันดาน และจะต้องมีการนำเอาหลักการความเป็นผู้นำมาใช้เป็นระยะเวลาอันยาวนานและอย่างอัตโนมัติ (ปิยะ สุวรรณพิมพ์ 2516-2517 : 41)

ลักษณะความเป็นผู้นำของทหารนั้น จากการสำรวจนายทหารระดับผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 พบว่า ลักษณะที่สำคัญที่ปรากฏกับนายทหารเหล่านั้นส่วนมากมีดังนี้ คือ

1. มีระเบียบวินัย
2. มีร่างกายแข็งแรง
3. มีน้ำเสียงเข้มแข็ง เค็ดขาด
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความกล้าหาญ
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ
7. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
8. มีความอดทน
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความรักหมู่คณะ
12. มีความยุติธรรม
13. มีความรอบรู้

14. มีความซื่อสัตย์
15. มีความเฉลียวฉลาด
16. มีจิตใจกว้างขวาง โอบอ้อมอารี

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้รวบรวมคุณลักษณะทหารและตำรวจเพื่อใช้ในการแนะแนวอาชีพ (กรมวิชาการ 2520 : 67-91) ดังนี้

ทหารบก จะต้องมึร่างกาย ขนาดของร่างกาย อวัยวะ ตลอดจนคุณลักษณะท่าทางที่เหมาะสม บึกบึน มีจิตใจรักชีวิตทหาร ไม่เป็นโรคตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงกลาโหมออกตามพระราชบัญญัติรับราชการทหาร และต้องผ่านการตรวจร่างกายของแพทย์ทหาร มีความประพฤติดี อยู่ในระเบียบวินัย มีความเข้มแข็ง กล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริต รักความยุติธรรม มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใส่ตน รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะทางสง่ามาเฉย สมเป็นทหาร มีความรู้สึกรับผิดชอบ จิตใจปรกติ ไม่หุนหันพลันแล่น ไม่อาพาธพยายาม มีความถนัดทางวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยหรือดีกว่า และมีความรู้เพียงพอทางค่านิยมคตินิยม ศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ สามารถปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางทหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความลำบากตรากตรำในการฝึกวิชาทหาร และความสามารถอดทนต่อความกดดันทางจิตใจ มีความสามารถในการกีฬาประเภทออกกำลังกายพอสมควร ไม่มีข้อบกพร่องทางกายที่เป็นอุปสรรคในการฝึกวิชาทหาร

ทหารเรือ สุขภาพสำคัญที่สุด แข็งแรง สมบูรณ์ ได้สัดส่วน มีอวัยวะดี ไม่เป็นโรคที่ขัดต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะโรคตา วิชาการเนื่อคานคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และพลศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิชาชีพตามพรรค เหล่า ตามความสามารถ ความสนใจอาจเลือกได้ตามพรรค เหล่าของทหารเรือและตามความสามารถ บุคลิกภาพเข้มแข็ง อดทนต่อความยากลำบากทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รักศักดิ์ศรีของตนเป็นอย่างยิ่ง คุณลักษณะดังกล่าวนี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่ในทะเล ซึ่งต้องการความทรหดอดทน ความเค็ดเคี้ยว การตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยฉับพลันในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสติปัญญามั่นคง เปิดเผยยุติธรรม และมีความนับถือในบุคคลที่ควรเคารพนับถือ เพราะโดยพื้นฐานของการปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

ทหารอากาศ ต้องมีความจำนนที่จะเลือกอาชีพนี้ด้วยตนเอง มิใช่ทำตามความประสงค์ของบิดามารดาหรือทำตามเพื่อนฝูง ข้อนี้มีความสำคัญมาก เพราะมีผลกระทบกระเทือนจิตใจและนิสัยใจคอภายหลัง มีความประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยดี มีความกล้าหาญเข้มแข็ง บึกบึน ซื่อสัตย์สุจริต รักความยุติธรรม มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใฝ่ตน รักษาติ ศาสตร์ พระมหากษัตริย์ มีลักษณะความเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผยสมเป็นทหาร มีความรู้สึกรับผิดชอบ ใจดีใจปรกติ ไม่หุนหันพลันแล่น ไม่อาฆาตพยาบาท ความถนัดทางด้านวิชาการส่วนใหญ่อยู่ใน เกณฑ์เฉลี่ยหรือดีกว่า และควรมีความรู้เพียงพอทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ สามารถปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความลำบาก ตรากตรำในการฝึกวิชาทหาร มีสุขภาพดี สำหรับผู้ที่ต้องการเป็นนักบินต้องผ่านการตรวจสอบสุขภาพ สำหรับนักบิน

ตำรวจ ต้องมีบุคลิกภาพดี ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีจิตใจสูง เสียสละ และเข้ากับคนทั่วไปได้ดี มีความสามารถและความถนัด ต้องเป็นผู้มีนิสัยรักการผจญภัย รักความยุติธรรม และมีนิสัยโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสนใจ มีความรักในอาชีพที่จะรับใช้ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างจริงจัง

จากความหมาย หลักการ และลักษณะความเป็นผู้นำตามความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าบุคคลที่จะเป็นทหารหรือตำรวจที่ดี จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเหล่านั้น เพราะ ทหารทำหน้าที่สำคัญในการป้องกันประเทศ และตำรวจก็เป็นผู้รักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ นักเรียนรวมเหล่าเป็นผู้ที่เริ่มจะเข้ามาศึกษาหรือเข้ามาสู่วงการทหารและตำรวจ จำเป็นที่จะต้องฝึกฝนให้มีลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อที่จะได้ออกไปประกอบอาชีพทหารที่ดี และตำรวจที่ดีต่อไป ในการวิจัยนี้จึงทำการศึกษา สํารวจว่านักเรียนรวมเหล่าที่รับเข้ามาศึกษาในปีการศึกษา 2526 นี้ จะมีลักษณะความเป็นผู้นำตรงกับความต้องการของทหาร และตำรวจหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนาการฝึกอบรมของโรงเรียนรวมเหล่าต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1939 เกรท เลวิน (Kurt Lewin) โรนัลด์ ลิปปีท (Ronald Lippit) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) (Dunham 1965 : 17 - 118) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและปฏิกริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก (Institute of Development) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นการวิจัยขั้นสูง ประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบอิตินิยม กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเคียวจะพบกับเด็กทั้งสองกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย อิตินิยม และแบบตามสบาย โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้ จะเท่าเทียมกันในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม และลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คน ได้รับการฝึกการเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้วเป็นอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามารวมกลุ่มกัน และอภิปรายร่วมกันว่ามีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำหน้าที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอิตินิยมจะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นชั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละชั้นจะส่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องมือมาให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถซักถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใดผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้นเขาจะได้รับคำถามน้อยมาก และแทบไม่มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง ๔ กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบแตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตตนิยม ก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (Submissive) หรือการวิวาท (Aggressive) การวิวาทมีหลายแบบ กลุ่มจะขึ้นคือผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็เกรงกลัวจึงแสดงอาการวิวาททางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ไคยในเวลาผู้นำพูด ละเมือกฏ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนั้นยังแสดงอาการวิวาทกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น กูดงานของผู้อื่น คิดว่าของตนเหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานใครมากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญมีกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการวิวาทสลบกัน

วิลเลียมสัน และ โฮลท์ (Williamson, Holt 1952: 65-78) ได้ใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพต่าง ๆ ของมินเนสโซตา (The Minnesota Multiphasic P Personality Inventory, MMP) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของนักเรียนที่เป็นผู้นำ โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของบุคลิกภาพของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ซึ่งผู้นำนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่เป็นผู้นำในกิจกรรมคานการเมื่องมีความแตกต่างจากผู้นำในกลุ่มกิจกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในทางลักษณะของความโอ้ออม อารี ความมีจิตใจกว้างขวาง ความเสมอภาค และความรุนแรงในการเมื่อง

จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า บรรยากาศมีอิทธิพลต่อลักษณะความเป็นผู้นำอย่างมาก โดยแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ กัน

งานวิจัยในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2523 ร้อยเอกหญิง จุฑามาต ใจนักรบ (2523: 86-90) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนเตรียมทหาร โดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เฒ่าชราจากโรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเหล่าทัพ และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ เพื่อศึกษาถึง:

คุณลักษณะที่นักเรียนเตรียมทหารรุ่นปี พ.ศ.2527 พึงมี โดยใช้วิธีการแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นโดยการตอบแบบสอบถาม และให้พิจารณาคำตอบของตนเองซ้ำอีก หลังจากที่ได้แจ้งค่าที่เป็นตัวแทนของคำตอบจากผู้ตอบคนอื่น โดยอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงเหตุผลด้วยในกรณีที่ที่ยังคงยืนยันคำตอบของตนเอง ผลปรากฏว่า คุณภาพของนักเรียนเตรียมทหารรุ่นปี พ.ศ.2527 แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะคุณสมบัติแห่งภาวะผู้นำ (Leadership Traits) ประกอบด้วยคุณภาพ 5 ด้าน คือ สติปัญญา ร่างกาย อุปนิสัย นิสัย และอารมณ์ ซึ่งลักษณะคุณภาพที่สำคัญ 10 อันดับแรก มีดังนี้

- 1.1 มีความซื่อสัตย์
- 1.2 มีการยอมรับความสามารถของผู้อื่น
- 1.3 มีอุดมคติที่จะเสียสละอุทิศตนเองเพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 1.4 มีระเบียบวินัย อยู่ในแบบแผนประเพณี และแบบธรรมเนียมที่ดีของทหารและตำรวจ
- 1.5 มีสุขภาพจิตดี
- 1.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.7 มีความตรงต่อเวลา
- 1.8 มีความสำนึกในหน้าที่และยอมรับผิดชอบ
- 1.9 มีความเคารพสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น
- 1.10 มีอารมณ์หนักแน่นมั่นคง

2. ลักษณะคุณสมบัติแห่งความรู้ ความสามารถทางวิชาการ (Academic Traits) ประกอบด้วยคุณภาพ 8 ด้าน คือ วิชาทหาร คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา อังกฤษ ภาษาไทย สังคมศาสตร์ พลานามัย และศิลปศาสตร์ โดยมีคุณลักษณะคุณภาพที่สำคัญ 10 อันดับแรก คือ

- 2.1 มีความสามารถในการฝึกท่าแถวซิก
- 2.2 มีความสามารถในการว่ายน้ำ
- 2.3 มีความสามารถในการฝึกท่าบุคคลมือเปล่า

- 2.4 มีความรู้ในหลักวิชาภาษาไทย และความสามารถในการใช้ภาษาไทย ได้แก่ การอ่าน การเขียน การฟัง และการพูด
- 2.5 มีความรู้ในเรื่องสมบัติผู้ดี
- 2.6 มีความรู้เรื่องระเบียบวินัยและข้อบังคับของโรงเรียนเตรียมทหาร
- 2.7 มีความรู้ความสามารถในการต่อสู้ป้องกันตัว
- 2.8 มีความสามารถในการฟังภาษาอังกฤษได้ดี
- 2.9 มีความรู้ในวิชาศีลธรรม
- 2.10 มีความสามารถในการฝึกกายบริหาร เป็นหมู่คณะ

จากการศึกษาวิจัยของรอยเอกหญิง จุฑามาศ ใจนักรบ นี้จะเห็นได้ว่านักเรียนเตรียมทหาร นอกจากจะต้องมีความรู้ทางด้านวิชาการแล้ว ยังต้องมีบุคลิกภาพหรือลักษณะความเป็นผู้นำอีกด้วย คุณลักษณะทั้งสองจะต้องมีควบคู่กันไป จะมีเพียงอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2524 พันตรี คำรง จินดารัตน์ (2524 : 175-185) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูและนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหาร กับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น 2 ชุด ชุดแรกเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหารในแต่ละเหล่า ใช้ตัวอย่างประชากรอาชีพตำรวจและทหารต่างกัน 4 เหล่า คือ ทหารบก ทหารเรือ ทหารอากาศ และตำรวจ ชุดที่สองเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของคุณลักษณะที่ต้องการซึ่งคัดเลือกจากแบบสอบถามชุดที่หนึ่ง กับหลักสูตรวิทยาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาและกระบวนการเรียนการสอนวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ใช้ตัวอย่างประชากรครู 29 คน และนักเรียนเตรียมทหาร 499 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า จากการทดสอบค่าที ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 และ .01 ทุกข้อ รวม 42 ข้อ แยกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ ในจำนวนนี้เป็นคุณลักษณะของทหารบก 30 ข้อ ทหารเรือ 10 ข้อ ทหารอากาศ 27 ข้อ และตำรวจ 23 ข้อ คุณลักษณะเหล่านี้มี

ทั้งที่แตกต่างกันทุกเหล่า และรวมกัน 2 หรือ 3 หรือ 4 เหล่า ซึ่งแต่ละเหล่าจะมีลักษณะ
ด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

ทหารบก มี 27 คุณลักษณะ คือ มีกำลังกายเข้มแข็ง มีบุคลิกลักษณะที่
สง่าผ่าเผย มีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ มีความกล้าหาญ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มี
ความสามารถใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและทันตัวอยู่เสมอ มีความคิดอย่างสมเหตุสมผล มี
กลยุทธ์หรือการวินิจฉัยดี มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นการณ์ไกล
มีความยุติธรรม มีไหวพริบ มีการตัดสินใจ การตกลงใจได้อย่างรวดเร็ว แน่นอน มั่นคงและ
เด็ดขาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีมนุษย-
สัมพันธ์ดี มีความแบ่เบียด ในการปฏิบัติต่อผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ที่เหนือกว่า มีศรัทธากระตือรือร้น
หรือความใส่ใจจริงในการงาน มีความเชื่อถือและไว้วางใจได้ในหน้าที่การงาน มีลักษณะนิสัย
ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นหมู่คณะ มีพลังอำนาจในตัวที่จะโน้มน้าวจิตใจหรือบังคับผู้อื่น
เชื่อฟังและปฏิบัติตาม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรมอันดีงาม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อ
ผู้บังคับบัญชา ต่อหน่วยและต่อชาติ ต้องเป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัวหรือเอารัดเอาเปรียบบุคคลอื่นเพื่อ
ความสุขส่วนตัว มีความเมตตา เสียสละมุ่งบำเพ็ญตนเพื่อความสุขส่วนรวม

ทหารเรือ มี 9 คุณลักษณะ คือ ต้องเป็นผู้มีความอดทนทั้งกายและใจ
มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดอย่างสมเหตุสมผล มีกลยุทธ์หรือการวินิจฉัยดี มีความ
ยุติธรรม มีไหวพริบ การตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็ว แน่นอน มั่นคง และเด็ดขาด
มีความเชื่อถือและไว้วางใจได้ในการทำงานและหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความซื่อสัตย์และ
จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อหน่วยและต่อชาติ

ทหารอากาศ มี 21 คุณลักษณะ ได้แก่ มีสุขภาพดี มีบุคลิกลักษณะที่ มี
ความสง่าผ่าเผย มีความอดทนทั้งกายและใจ มีความกล้าหาญ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มี
ความคิดอย่างสมเหตุสมผล มีกลยุทธ์หรือการวินิจฉัยดี มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีไหวพริบ การตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็ว แน่นอน มั่นคง
และเด็ดขาด ต้องเป็นผู้มองโลกในแง่ดีและไม่ประมาท มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความแบ่เบียดในการปฏิบัติต่อผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ที่เหนือกว่า มีศรัทธา

กระตือรือร้นหรือความใส่ใจจริงในการงาน มีความเชื่อถือและไว้วางใจได้ในการงานและหน้าที่ มีลักษณะนิสัยให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรมอันดีงาม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาต่อหน่วยและต่อชาติ ไม่เห็นแก่ตัวหรือเอา-
รักเอาเปรียบบุคคลอื่นเพื่อความสุส่วนตัว

คำรวม มี 13 คุณลักษณะ ได้แก่ ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี มีความอดทนทั้งกายและใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและทันตัวอยู่เสมอ มีคุณยพินิจหรือการวินิจฉัยดี มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล มีไหวพริบ การตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็ว แน่นอนมั่นคงและเด็ดขาด มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีความสามารถควบคุมตนเองได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีศีลธรรมอันดีงาม

ต่อมาในปี พ.ศ.2525 รองศาสตราจารย์ ประคอง กรรณสูต และอาจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2525 : 44-56) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้ตัวอย่างทั้งนายทหารและนายตำรวจอาชีพ จำนวน 320 คน ตามสัดส่วนโดยประมาณจากจำนวนผู้ที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรของโรงเรียนเตรียมทหารระหว่าง พ.ศ.2503 ถึง 2517 ผลการวิจัยค่านลักษณะความเป็นผู้นำ ได้พบรายละเอียดของคุณลักษณะที่ต้องการของทหาร-ตำรวจ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง รายละเอียดตามตารางที่ 18-24 ในภาคผนวก จากผลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่ต้องการของทหาร และตำรวจดังกล่าวแล้วนี้ รองศาสตราจารย์ ประคอง กรรณสูต และอาจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ กับนางสาวสินีนาด สวัสดิ์บุตร (2525 : 39-51) ได้สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจขึ้น เครื่องมือที่สร้างขึ้น เรียกว่า "แบบวัดลักษณะทหารและตำรวจ" คุณลักษณะที่นำมาสร้างแบบวัดมีทั้งสิ้น 25 ข้อ ซึ่งครอบคลุมทุก ๆ คุณลักษณะทางค่านผู้นำซึ่งเป็น
ที่ต้องการของแต่ละเหล่าทัพและตำรวจ รายละเอียดของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ คือ

1. การมีความซื่อสัตย์สุจริต
2. การมีความยุติธรรม
3. การมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อหน่วย และต่อชาติ
4. การมีความเชื่อถือและไว้วางใจได้ในหน้าที่

5. การมีความศรัทธาและกระตือรือร้นหรือความใส่ใจจริงในการทำงาน
6. การมีความสามารถที่จะควบคุมตนเองได้
7. การมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
8. การมีพลังอำนาจในตัวที่จะโน้มน้าวจิตใจหรือบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ดี
10. การไม่เห็นแก่ตัวเอารักเอาเปรียบบุคคลอื่นเพื่อความสนุกสนานทั่ว
11. การมองโลกในแง่ดีและไม่ประมาท
12. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง
13. การมีความเมตตา เสียสละ มุ่งบำเพ็ญตนเพื่อความสุ่มส่วนรวม
14. การมีไหวพริบ การตัดสินใจ การตกลงใจ อย่างรวดเร็ว แน่นอน
มั่นคง และ เค็ดชขาด
15. การมีความสามารถในการใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
16. การมีความคิดอย่างสมเหตุสมผล
17. การมีคุณพินิจหรือการวินิจฉัยดี
18. การมองเห็นการณ์ไกล
19. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
20. การมีความแน่วแน่นในการปฏิบัติต่อผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ที่เห็นอกว่า
21. การมีลักษณะนิสัยให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นหมู่
22. การมีศีลธรรมอันดีงาม
23. การมีความกล้าหาญ
24. การมีความอดทนทั้งกายและใจ
25. การมีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องและมีลักษณะคล้ายคลึงกับลักษณะความเป็นผู้นำ คือ การวิจัยของ พันเอกหญิง อัจฉรา ถนัดหัตถกรรม (2527 : 57-66) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง "การรับรู้เกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานของนักเรียนทหารตำรวจ" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานของนักเรียนนายร้อย จปร. นักเรียนนายเรือ นักเรียน

นายเรืออากาศ และนักเรียนนายร้อยตำรวจ จำนวน 327 คน แล้วใช้แบบสอบถาม "แนวทางการปฏิบัติตามค่านิยมพื้นฐาน" ของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ค่านิยมพื้นฐานนี้มี 5 ประการ คือ (1) การพึ่งตนเอง ชยันต์นั้เพียร และมีความรับผิดชอบ (2) การประหยัดและออม (3) การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย (4) การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา (5) การมีความรักชาติ ศาสน์กษัตริย์ จะเห็นได้ว่าค่านิยมพื้นฐานทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะเหมือนกับลักษณะความเป็นผู้นำทุกข้อ ยกเว้นการประหยัดและออม เพียงประการเดียวเท่านั้น จึงอาจถือได้ว่าค่านิยมพื้นฐานเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะความเป็นผู้นำ ผลการวิจัยนี้ปรากฏว่า นักเรียนเหล่าทั้ง 3 เหล่า และนักเรียนนายร้อยตำรวจ รับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามค่านิยมพื้นฐานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหมายที่จะใช้แบบวัดคุณลักษณะ ข้องทหารและตำรวจ ที่รองศาสตราจารย์ ประคอง กรวรรณสุต และอาจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ สร้างไว้ไปใช้เป็นครั้งแรก ในการสำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนรวมเหล่ารุ่น ๑ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของรองศาสตราจารย์ ประคอง กรวรรณสุต และอาจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และกับผลวิจัยของ พันเอกหญิง อัจฉรา ถนั้คหัตถกรรม ว่าจะสอดคล้องกันหรือไม่