

# ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

เล่ม๑

ดร.ธดา ดีทีธีธาดา

ดร.ณัฏฐณีย์ จະตุธรรณ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์

EAD5626

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



# จัดทำโดย



นางสาว จุริยา พิสิก

รหัส 62561802012

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา 22



01

ความหมายของคุณลักษณะของผู้นำ

02

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะของผู้นำ

03

นักทฤษฎีคุณลักษณะของคน  
ของผู้นำ

04

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ

05

case study

ความหมายของ

คุณลักษณะผู้นำ

01.



## เพลเลจรีโนและวานฮากา (Pellegrino and Vanhagan) ให้ความสำคัญ

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้  
ผู้บริหารปฏิบัติงานได้จนสำเร็จและคุณลักษณะของบริหารคือสิ่งต่าง ๆ ในตัว  
ผู้บริหารทั้งที่มีมาแต่กำเนิด และที่เกิดจากการเรียนรู้ได้แก่ ความรู้ทั่วไป  
แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคมหรือความ  
ชำนาญเฉพาะของบริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ  
ได้ผลดีเยี่ยม



**ลิเคิร์ต (Likert)** เป็นคุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง การที่  
ผู้บริหารมีความสามารถในการกระทำของตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อน  
ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจ ในระบบงานทุกอย่าง และยังคงเป็นผู้ที่มี  
ความสามารถในงานทุกอย่าง ทุกงาน และเป็นผู้นำและติดตามงานได้ดี



สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณลักษณะ  
ผู้บริหารที่ดี หมายถึง คุณสมบัติดีเด่นของผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อการ  
ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

สุขญา ศรีอริยะกุล (2558) คุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง  
คุณลักษณะเด่นประจำตัวของผู้นำที่มีศักยภาพทางด้านทักษะและความรู้ในการ  
ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แสดงออกถึงความมุ่งมั่นบังคับบัญชาที่ดี  
ของผู้อำนวยการ เข้าใจกระบวนการระบบงานการบริหาร สามารถนิเทศ ติดตาม  
ผลการปฏิบัติงานได้ดี มีความอดทนและมั่นคงต่อสภาวะที่กระทบต่อร่างกาย  
จิตใจ และอารมณ์



สมยศ เพียรกลสิกรรม (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณลักษณะ  
ผู้บริหารว่า หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรม ที่ปรากฏให้เห็นเป็น  
ประจักษ์ หรือเป็นลักษณะประจักษ์ตัวของผู้บริหาร

สรุป คุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของบริหารที่แสดงถึง  
การมีคุณสมบัติและคุณลักษณะเด่นของบุคคลต้องประกอบไปด้วย ความรู้  
ความสามารถ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีความอดทนต่อสภาพแวดล้อมที่  
เปลี่ยนแปลงไป





แนวคิดทฤษฎี

เกี่ยวกับคุณลักษณะ

02. ของผู้นำ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของมนุษย์



ทฤษฎีนี้ได้อธิบายคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างมนุษย์และมนุษย์ ในอดีตที่ผ่านมามนุษย์แบบเก่าจะมีวิถีชีวิตที่ดุดัน ง่ายๆ กันมาตามประเพณีดั้งเดิม แล้วเปลี่ยนมาเป็นการค้นหาคุณลักษณะของภาวมนุษย์ และพยายามแยกแยะถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของมนุษย์ออกมา แล้วพบว่า คนเป็นมนุษย์จะมีลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และอำนาจที่แตกต่างกับคนไม่เป็นมนุษย์ โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพที่มักพบที่แตกต่างกันระหว่างมนุษย์และมนุษย์

03.

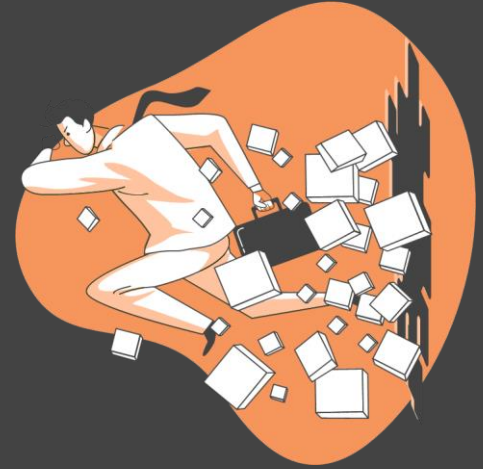
นักทฤษฎี  
คุณลักษณะเด่น  
ของผู้นำ

## สโตกคิลล์ (Stogdill)

มีแนวคิดที่ว่าผู้นำคือผู้ที่มีความเป็นผู้นำมา  
แต่การเป็นผู้นำจะเกิด เมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างที่ต้องการ  
ผู้นำ

**Stogdill** (อ้างอิงใน สมยศ เพียรกลสิกรรม, 2559)

ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำได้ สรุปลักษณะของผู้นำ 6  
คุณลักษณะ



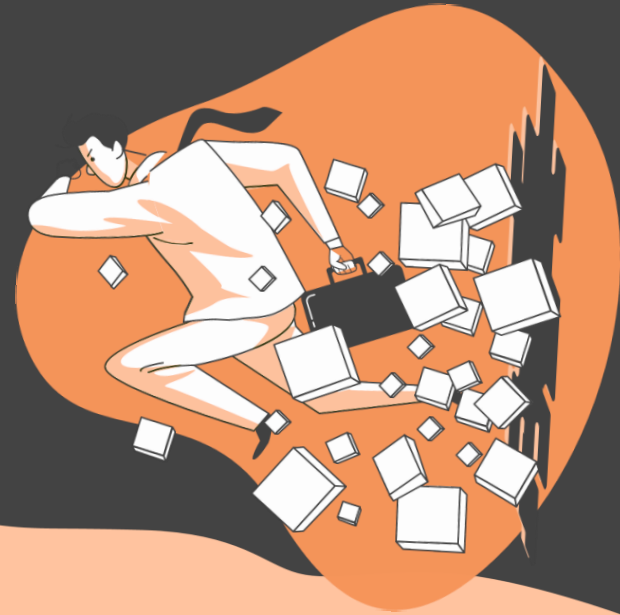
## 6 คุณลักษณะ ตามแนวคิด Stogdill

- 1.คุณลักษณะทางร่างกาย
- 2.คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม
- 3.คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ
- 4.คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 5.คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน
- 6.คุณลักษณะทางสังคม



## กิเซลลิ (Ghiselli)

**กิเซลลิ** Ghiselli (อ้างอิงในสมัยศ นาวิการ,  
2540: 164) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะทางบุคลิกภาพ  
และการจูงใจที่มีประสิทธิผล โดยพัฒนาเครื่องมืออย่าง  
หนึ่งขึ้นมาเพื่อวัดคุณลักษณะของมนุษย์ 13 ด้าน พบว่า  
คุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด



## 6 คุณลักษณะ ตามแนวคิด Ghiselli

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
- 3.สติปัญญา
- 4.ความเด็ดขาด
- 5.ความมั่นใจในตนเอง
- 6.ความคิดริเริ่ม



## มาร์แชล (Marshall)

**Marshall** (1995: 114) กล่าวว่า คุณลักษณะความเข้มแข็ง ควร  
ต้องมี 6 ประการ ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรงร่างกายแข็งแรง
2. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด



## มาร์แชล (Marshall) ต่อ

- 4.บุคลิกภาพต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5.ลักษณะที่เกี่ยวของกับงานผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ใ้ดี ที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน
- 6.ลักษณะทางสังคมผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะรวมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เขาสังคมได้เอง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

## บาร์นาด (Barnard)

**Barnard** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ดีควรมี

คุณลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. ความสามารถในการตัดสินใจปัญหาที่ดีควร  
ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความ  
เชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี



## บาร์นาวด (Barnard) ต่อ

2. ความรับผิดชอบทางหน้าที่ที่ดีที่สุด โดยไม่  
ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคมาเกี่ยวข้อง

3. ความฉลาด มีไหวพริบ มีมันสมองเฉียบแหลม  
และเต็มไปด้วยความรู้อย่างทันโลก ทันเหตุการณ์

1.



## ยุกล (Yukl)

Yukl คือรูปแบบการศึกษาของสตอกคิส เกี่ยวกับ  
คุณลักษณะของยูนิโคด ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความพร้อม
3. มีความเข้าใจในงาน
4. มีความริเริ่มและความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา



## ยูกิล (Yukl) ต่อ

5.ความเชื่อมั่นในตนเอง

6.มีความรับผิดชอบ

7.มีความสามารถในการควบคุม



ดังนี้

# ตารางการสังเคราะห์ภาพรวมเชิงคุณลักษณะตามนักวิชาการที่ปรึกษา

| ประเด็น \ นักทฤษฎี                 | สต็อกคิลล์ | กีเซลลี | มาร์แชลล์ | บาร์นาร์ด | ยูลส์ | ความถี่ |
|------------------------------------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|
| คุณลักษณะทางร่างกาย                | ✓          |         | ✓         |           |       | 2       |
| คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม      | ✓          |         | ✓         |           |       | 2       |
| คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ | ✓          | ✓       | ✓         | ✓         | ✓     | 5       |
| คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ             | ✓          |         | ✓         |           |       | 2       |
| คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน           | ✓          |         | ✓         |           | ✓     | 3       |
| คุณลักษณะทางสังคม                  | ✓          |         | ✓         |           | ✓     | 3       |

| ประเด็น \ นักทฤษฎี            | สต็อกดิลล์ | กิเซลลี | มาร์แชลล์ | บาร์นาร์ด | ยูคส์ | ความถี่ |
|-------------------------------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|
| ความสามารถในการบังคับบัญชา    |            | ✓       |           |           | ✓     | 2       |
| ความต้องการความถี่เร็วในอาชีพ |            | ✓       |           |           |       | 1       |
| ความเด็ดขาด                   |            | ✓       |           |           |       | 1       |
| ความมั่นใจในตนเอง             |            | ✓       |           | ✓         | ✓     | 3       |
| ความคิดริเริ่ม                |            | ✓       |           | ✓         |       | 2       |
| ความรับผิดชอบ                 |            |         |           | ✓         | ✓     | 2       |

จากการสังเคราะห์ภาพรวมเชิงคุณลักษณะตามนักวิชาการ สามารถสรุปได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน
3. คุณลักษณะทางสังคม
4. ความมั่นใจในตนเอง





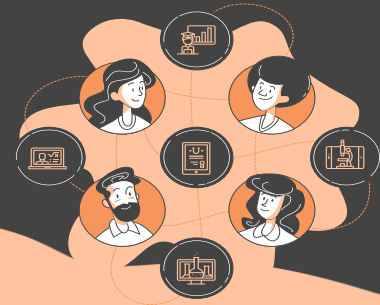
# 1. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ

คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ คือ การมีความเฉลียวฉลาดจับใจทางความคิด มีความรอบรู้มีเหตุผลมีวิสัยทัศน์ ตัดสินใจได้ถูกต้องทันเหตุการณ์ โดยคุณลักษณะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยการใช้ความคิด การตัดสินใจ ในภาระงานการบริหารอยู่เสมอ



## 2.คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

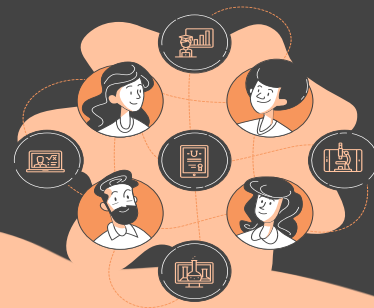
คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คือ ความสามารถในการจัดการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีนิสัยรักการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบของงาน เช่นนั้นแล้วบุคคลต้องมีและใช้คุณลักษณะของตนเพื่อปฏิบัติงานทางการบริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้อื่นบังคับบัญชาให้สำเร็จรวมกัน



### 3.คุณลักษณะทางสังคม

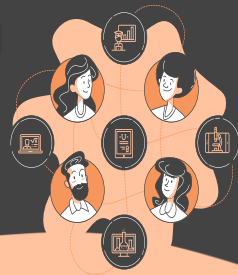
คุณลักษณะทางสังคม คือบุคคลต้องมีมนุษยสัมพันธ์และมีการมองโลกในแง่ดี มีความสามารถส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งโดยปกติแล้วบุคคลต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

เสมอ ความสามารถในการบริหารงาน ความตั้งใจ  
ความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่ ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ตลอดจนการมีส่วนร่วม  
ร่วมกับสังคม



## 4.ความมั่นใจในตนเอง

ความมั่นใจในตนเอง คือ การกล้าตัดสินใจในการหาสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออกสามารถหาสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาที่ ความกลัวไม่กล้าในเชิงตอบรับทำให้เกิดความเสียหายต่องาน และทำให้สูญเสียปฏิบัติหรือผู้บังคับบัญชาอยู่ยากใจ



# งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง

04.



# งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัว 2. การมีวิสัยทัศน์ 3.การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4.การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5.การมีความกล้าเชื่อถือ 6.การมีมนุษยสัมพันธ์ 7.การมีวุฒิภาวะ



# งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฤทัยทรัพย์ ดอภา (2553) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนระดับความสำคัญได้ดังนี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นการปฏิบัติงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความศรัทธา



# งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุชนา ศรีอริยะกุล (2558) ได้ศึกษาคุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางภูมิหลัง และสังคม คุณลักษณะด้านสังคม และคุณลักษณะทางสติปัญญา





# งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมยศ เพียรภักดิ์ (2559) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ใน  
อำเภอพะเยา จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 5  
ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อันดับแรกคือ คุณลักษณะ  
ด้านบุคลิกภาพ อันดับสองด้านคุณธรรม อันดับสามด้านมนุษยสัมพันธ์ อันดับสี่ด้าน  
ความโปร่งใสและอันดับสุดท้าย คือ ความรู้ความสามารถ



# งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Belew and Deborah (อ้างถึงใน สมยศ เพียรกสิกรรม ,2559 )ศึกษาเรื่อง  
ความเห็นของครูประถมเกี่ยวกับภาวะความบกพร่องในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ  
ผลการวิจัยพบว่าครูประถมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความบกพร่องในโรงเรียนที่มี  
ประสิทธิภาพประกอบด้วย 1.มีความสนับสนุน 2. ซื่อสัตย์ 3.มีความสามารถ 4.เอาใจ  
ใส่หากถามว่า





05.

case study





นายอานันท์ ปันยารชุน

นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรีคนที่  
18 ของไทย อดีตปลัดกระทรวงการ  
ต่างประเทศ เอกอัครราชทูตไทยประจำ  
สหประชาชาติ ประเทศแคนาดา  
สหรัฐอเมริกา และประเทศเยอรมนี

นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรีผู้ริเริ่มแนวคิดที่ภายหลัง  
เรียกว่า “ธรรมภิบาล” มาใช้ในการบริหารประเทศ จึงมีความชอบธรรม  
ทางการเมือง ทั้ง ๆ ที่เขาสืบตำแหน่งโดยการสนับสนุนของคณะรัฐประหาร  
การยึดมั่นในหลักการและวิธีการทำงานแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ทำให้นาย  
อานันท์ ปันยารชุน มีความเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ และมียุทธศาสตร์  
สามารถแก้ปัญหา ริเริ่มและผลักดันนโยบายต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่  
กำหนด



ปัจจัย ชูรายชื่อ อนาคต ความเปี่ยมของนาย  
วลาดีมีร์ วลาดีมีโรวิช ปูติน ผู้นำรัสเซีย โดยผู้นำ  
ตามทฤษฎีคุณลักษณะ พบว่าผู้นำที่มีลักษณะ  
เด็ดขาดและอดทน มีความรู้ความสามารถ

นายวลาดีมีร์ วลาดีมีโรวิช ปูติน

สามารถอธิบายได้ว่า นายวลาดีมีร์ ปูติน มีลักษณะบางประการที่ช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำได้ ดังนี้

### 1.บุคลิกภาพ

- ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเด็ดขาดและอดทน เช่น ดำเนินนโยบายในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเด็ดขาด เจียบคม จนทำให้ประชาชนชื่นชอบ แม้จะมีต่างชาติประณามว่าใช้ความรุนแรง แต่ นายวลาดีมีร์ ปูติน ก็ยังยืนยันว่าสิ่งที่ทำไปนี้มุ่งเน้นถึงผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติเป็นสำคัญ

## 2. ความรู้ความสามารถ

-เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยได้มีโอกาสเข้าศึกษา  
คณะนิติศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่มีการแข่งขันสูง ที่มีผลการเรียนที่น่าพอใจ  
จนได้รับชักชวนไปทำงานกับหน่วยงานลับ KGB และในการบริหารราชการนั้น  
เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการวางแผนบุคคลให้เหมาะสมกับ  
ความสามารถและถูกวิธีเพื่อสร้างความมั่นคง จึงทำให้เป็นที่ยอมรับในวง  
กว้าง



## 2. ความรู้ความสามารถ

- ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ตลอดเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ประธานาธิบดีนั้น ได้สร้างความเจริญ และพาประเทศไทยให้ก้าวหน้าเป็นอย่างมาก เช่น การให้เสรีภาพแก่ประชาชน ปรับปรุงกองทัพและงาน การสาธารณสุขให้แข็งแกร่งทันสมัย
- เป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ มีความสามารถในการใช้ศิลปะการพูด จูงใจและโน้มน้าวให้คนทั่วไปนิยมชมชอบและศรัทธาในตนอยู่เสมอ

### 3.คุณลักษณะด้านสังคม

- ความเป็นนักการทูต นายวลาดีมีร์ ปูติน ได้สร้างบทบาท  
ความน่าเชื่อถือและความร่วมมือจากประเทศมหานาจ เพื่อเข้ามาสร้าง  
ประโยชน์ให้รัสเซีย
- ความสามารถในการบริหาร การเป็นผู้นำบริหารประเทศ  
ในช่วงเศรษฐกิจโลกเติบโตไปให้เศรษฐกิจรัสเซียขยายตัวอย่างมาก และยัง  
สามารถที่นำไปประชาชนมีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นประเทศ
- ความร่วมมือ การให้ภาพผู้นำสร้างความสนับสนุน



THANKS!