

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาตำรวจตระเวนชายแดน กรรมการสถานศึกษา และครู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 และ 24 มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 1. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

1.2 การดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

1.3 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 และ 24

#### 2. ผู้นำและผู้บริหาร

2.1 ความหมายของผู้นำและผู้บริหาร

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

- ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

- ด้านบุคลิกภาพ

- ด้านมนุษยสัมพันธ์

- ด้านการเป็นผู้นำ

- ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

- ด้านการประสานงาน

- ด้านบทบาทตามปรัชญาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

### 1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

#### 1.1.1 กำเนิดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีประวัติความเป็นมาดังนี้ (40 ปี โรงเรียน  
ตชด. 2539 : 40 - 43)

ชุดลาดตระเวนที่ออกไปปฏิบัติงานแทบทุกชุด ทั้งตำรวจพลร่ม และหมวด ตชด. มีความเห็นตรงกันว่า การสอนหนังสือเด็กให้มีความรู้ภาษาไทยเท่านั้นที่จะเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกันเป็นแนวทางที่จะไปพัฒนาความเจริญให้เกิดขึ้น รวมไปถึงการหาข่าวสารสำคัญเพื่อสร้างความมั่นคงในพื้นที่ชายแดน ทั้งนี้ เพราะเด็กนั้นสามารถเรียนรู้ได้เร็ว และสามารถถ่ายทอดไปถึงผู้ปกครองได้ อันจะเป็นสื่อกลางในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างผู้ปกครองกับ ตชด. ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นการดึงเอาประชาชนมาเป็นพวกเราได้เป็นอย่างดี เป็นแนวทางการพัฒนาที่ค่อนข้างถาวรและนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ อีกด้วย ในการดำเนินกิจกรรมนี้แทบทุกชุดปฏิบัติการได้ดำเนินการในระยะเวลาใกล้เคียงกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สภาพในขั้นต้นยังไม่มีโรงเรียน กก.ตชด.เขต จัดครูจาก ตชด.ไปสอน บางแห่งก็ต้องเรียนตามสภาพธรรมชาติไปก่อน เช่น ตามโคนต้นไม้ หรือลานบ้าน เพื่อความสะดวกและเป็นการจูงใจทั้งเด็กและพ่อแม่ของเด็กให้เกิดความสนใจใคร่เรียนรู้เสียก่อน ต่อมา ผบ.มว.ตชด. ก็นำ ตชด.ไปช่วยกันสร้างโรงเรียน จากวัสดุที่หาได้ตามธรรมชาติในแต่ละแห่ง ส่วนโต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ก็จัดทำขึ้นอย่างง่ายๆ พอให้ครู ตชด. มีโรงเรียนสอนเด็กได้ ส่วนอุปกรณ์การเรียนการสอนนั้น กก.ตชด.เขต จัดไปให้ตามที่ได้ปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ในท้องที่จัดให้เพียงเท่าที่จำเป็น

ต่อมาชาวบ้านเห็นความสำคัญของโรงเรียน ก็ได้ร่วมมือกับครู ตชด.ช่วยกันสร้างให้มีความมั่นคงแข็งแรงขึ้น

เมื่อชุดลาดตระเวนเหล่านั้น ได้รายงานผลการปฏิบัติงานมายัง บช.ตชด.หน่วย จึงได้เห็นความสำคัญ และเห็นว่าหากจะขยายผลการจัดตั้งโรงเรียนเพื่อสอนเด็กออกไปทุกภาคของประเทศ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

ในการสอนเด็กชาวเขานั้นได้รับคำทักท้วงจากข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ในกระทรวงศึกษาธิการว่า การจัดตั้งโรงเรียนสอนเด็กเกิน 7 คน จะต้องได้รับอนุญาตจากศึกษาธิการในท้องถิ่นเสียก่อน มิฉะนั้นจะไม่ถูกต้อง กก.ตชด.เขต 5 จึงได้ทำบันทึกขออนุมัติจัดตั้งอย่าง

ถูกต้อง และเปิดทำการสอนเป็นครั้งแรกที่บ้านคอนมหาวัน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ในวันที่ 7 มกราคม 2499 มีชื่อว่า “โรงเรียน ศชด.บำรุงที่ 1” ซึ่งถือเป็นกำเนิดโรงเรียน ศชด. อย่างถูกต้องตามกฎหมายเป็นโรงเรียนแรก ซึ่งขณะนั้น ร.ต.ท.ทวิ ภาณุโสภณ เป็น ผบ.มว.ศชด.อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย พ.ต.ต.ถวิล อยู่เย็น เป็นหัวหน้ายุทธการและการฝึก พ.ต.ท.จิต ลีลายุทธ เป็นรอง ผกก.ตำรวจตระเวนชายแดน เขต 5 พ.ต.ท.ศรีสุข มหินทรเทพ เป็น ผกก.ภ.จ.เชียงใหม่ และ ผกก.ตชด.เขต 5 พ.ต.ท.สุรพล จุละพราหมณ์ เป็น รองหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ พ.ต.อ.เจริญฤทธิ์ จำรัสโรมรัน เป็นหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ และ พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ เป็น อ.ดร. และ ผบ.ช.ศชด.

หลังจากได้จัดส่งครู ศชด. ไปประจำทำการสอนและวางรากฐานไว้เป็นการมั่นคงแล้ว กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน เขต 5 ได้มอบโอนโรงเรียนแห่งนี้ ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายรับไว้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 20 พฤษภาคม 2506 ทั้งนี้ เพื่อที่ตำรวจตระเวนชายแดนจะได้ใช้กำลังพลที่มีอยู่อย่างจำกัดช่วยเหลือประชาชน ณ หมู่บ้านอื่นๆ สืบต่อไป

#### 1.1.2 ประเภทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีที่มาจากโรงเรียนชาวเขาและประชาชนไกล

Rajabhat Mahasarakham University

คมนาคม มีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของเงินก่อสร้างและวิธีการก่อสร้าง สามารถสรุปเป็นประเภทเพื่อให้เกียรติแก่ผู้มีส่วนร่วมในการจัดตั้งโรงเรียนได้ ดังนี้ (40 ปี โรงเรียน ศชด. 2539 : 40 - 43)

1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุง เป็นโรงเรียนซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยความเสียสละของชาวบ้านและตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามหมวดต่างๆ ทั้งในด้านการเงิน วัสดุและแรงงานก่อสร้างเป็นโรงเรียนชั่วคราวพอเปิดสอนได้ ใช้วัสดุและแรงงานในหมู่บ้าน เมื่อสร้าง ณ ที่แห่งใหม่ก็ให้อันดับก่อนหลังต่อไปอีก

2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอนุเคราะห์ โรงเรียนแบบนี้แทนที่จะเป็นโรงเรียนซึ่งเจ้าหน้าที่หมวดตำรวจตระเวนชายแดนเป็นผู้ร่วมก่อสร้างกับชาวบ้าน แต่เป็นโรงเรียนซึ่งเจ้าหน้าที่กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนต่างๆ ร่วมกับชาวบ้านเป็นผู้บริจาคเงิน วัสดุ และค่าแรงทำการก่อสร้าง ทั้งนี้เพื่อเสริมการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่หมวดตำรวจตระเวนชายแดนต่างๆ อาคารโรงเรียนเป็นแบบชั่วคราว มีการให้เลขอันดับก่อนหลังประจำทุกโรงเรียนเช่นเดียวกับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุง

3) โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เป็นโรงเรียนซึ่งกระทรวงศึกษาธิการให้เงินทุนในการก่อสร้าง สภาพของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุง และโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนสงเคราะห์

4) โรงเรียนมิตรตำรวจบำรุง ทั้งตำรวจตระเวนชายแดนและกระทรวงศึกษาธิการ ได้พยายามสร้างโรงเรียนให้มากขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นการเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น ตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้จัดงานกุศล เพื่อหารายได้สร้างโรงเรียนชาวเขาและประชาชนไกลประชาชน อาทิ การจัดฉายภาพยนตร์ จัดการชกมวย ฯลฯ เนื่องจากเงินนี้ได้มาจากประชาชน ผู้มีความเห็นใจและสนใจในการจัดตั้งโรงเรียน จึงได้ชื่อโรงเรียนแบบนี้ว่า “โรงเรียนมิตรตำรวจบำรุง”

5) โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์ เป็นโรงเรียนซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานเงินก่อสร้าง เป็นอาคารเรียนชั่วคราว สำหรับเด็กนักเรียนชาวเขา

6) โรงเรียนเจ้าแม่หลวงอุปถัมภ์ เป็นโรงเรียนซึ่งสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ พระราชทานเงินก่อสร้างเป็นอาคารแบบถาวร สำหรับเด็กนักเรียนชาวเขา

7) โรงเรียนในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เป็นโรงเรียนที่พระองค์ท่านพระราชทานราชทรัพย์ส่วนพระองค์และมีผู้ทูลเกล้าฯ ถวายเงินโดยเสด็จพระราชกุศล ซึ่งจะได้รับพระราชทานชื่อโรงเรียน เช่น โรงเรียนสังวาลย์วิท โรงเรียนกัลยาณีวัฒนา โรงเรียนอนันท์ โรงเรียนมหิดล โรงเรียนวลัย โรงเรียนสระปทุม โรงเรียนจุฬา-ธรรมศาสตร์ โรงเรียนมิตรมวลชน โรงเรียนไทยท努 ฯลฯ

8) โรงเรียนที่ตั้งชื่อตามหมู่บ้าน เป็นโรงเรียนที่ทางตำรวจตระเวนชายแดน และประชาชนในพื้นที่ร่วมกันก่อสร้างอาคารและจัดครู utsch. ไปสอน จะใช้ชื่อโรงเรียนตามชื่อบ้านนั้นๆ

## 1.2 การดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

### 1.2.1 จุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ ปรัชญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้จัดตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 จนถึงปัจจุบัน รวมเป็นเวลาถึง 49 ปี สถานภาพและการดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้มีการวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีหลายฝ่ายและหลายระดับ แผนงาน โครงการและกิจกรรมก็มีหลากหลาย ความสำเร็จของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีกรอบ และทิศทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงได้กำหนดจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ และปรัชญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขึ้น เพื่อให้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานต่อไป (พล.ต.ต.สมศักดิ์ บุปผาสวรรณ, พล.ต.ต. 2544 : ไม่มีเลขหน้า)

จุดหมายปลายทาง (GOAL) ของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

พื้นที่เป้าหมาย

ในการดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน พื้นที่เป้าหมายคือพื้นที่ทุรกันดารหรือห่างไกลคมนาคม

พื้นที่ทุรกันดารหรือห่างไกลคมนาคม ส่วนใหญ่มักมีปัญหาด้านความมั่นคงและประชาชนมักจะมีปัญหาด้านคุณภาพชีวิตในเกือบทุกเรื่อง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ประกอบกับพื้นที่ดังกล่าวมักจะมีปัญหาด้านความปลอดภัย และการคมนาคม ทำให้หน่วยงานปกติของรัฐไม่สามารถเข้าไปทำการพัฒนาได้ ตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งมีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความปลอดภัยและการคมนาคม จึงเข้าไปดำเนินการแทน โดยใช้โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

Rajabhat Mahasarakham University  
บุคคลเป้าหมาย

กลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนา ของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มี 2 กลุ่ม คือ

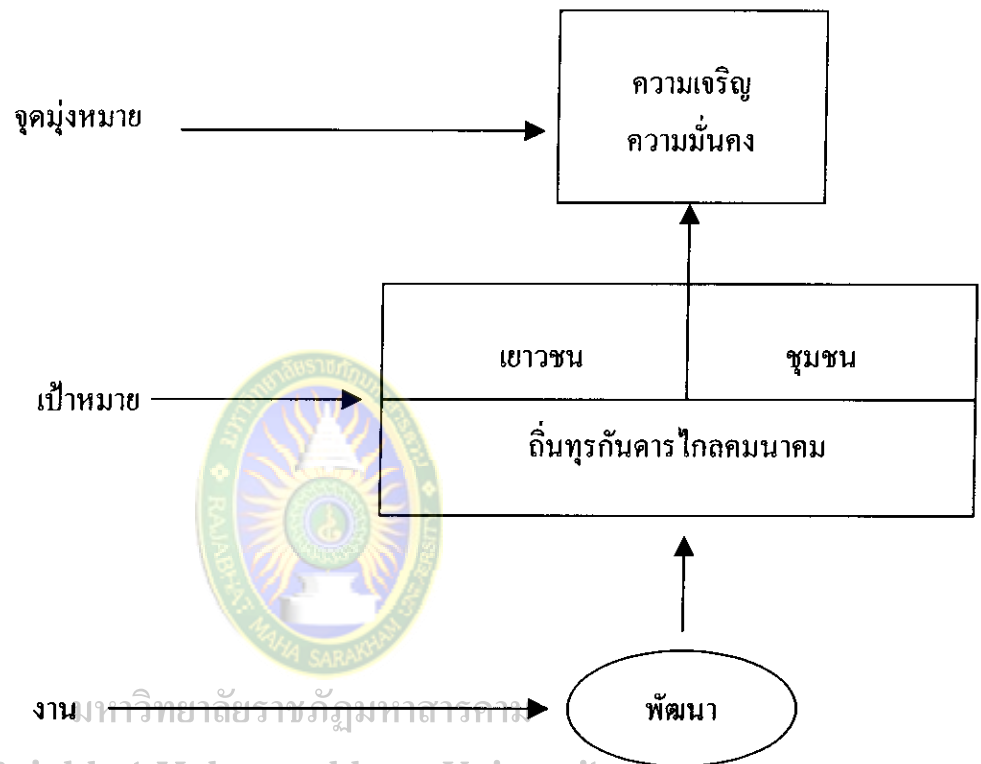
1. เยาวชน ถือว่าเป็นเป้าหมายหลัก และเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา เพราะ

- 1.1 เยาวชน คือ อนาคตของชุมชนและอนาคตของชาติ
- 1.2 เยาวชน ง่ายต่อการพัฒนา
- 1.3 เยาวชน เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบต่อปัญหาามากที่สุด

2. ชุมชน เป็นเป้าหมายรองของการพัฒนา เพราะ ชุมชนมีความเกี่ยวข้องกับเยาวชน การพัฒนาเยาวชนด้านเดียวไม่สำเร็จ จึงต้องพัฒนาชุมชนควบคู่กันไปด้วย

เป้าหมายของการพัฒนา มี 2 เป้าหมาย คือ

1. พัฒนาให้เกิดความเจริญขึ้นแก่เยาวชน และชุมชน โดยเน้นการสร้าง ความเจริญแบบยั่งยืน
2. พัฒนาให้เกิดความมั่นคงแก่พื้นที่เป้าหมาย



Rajabhat Mahasarakham University

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVE) ของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

1. ให้การศึกษาแก่เยาวชนในฉันทบูรกันดาร และไกลคมนาคม
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตแก่เยาวชนและชุมชนในฉันทบูรกันดารและไกลคมนาคม
3. ดำเนินการให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยแก่ท้องฉันทบูรกันดารและไกลคมนาคม

คำอธิบาย

1. การให้การศึกษาแก่เยาวชนในฉันทบูรกันดารไกลคมนาคมของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา โดยทำให้เยาวชนที่อยู่ในฉันทบูรกันดาร ไกลคมนาคม มีโอกาสได้รับการศึกษาถึงภาคบังคับ และผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีศักดิ์และสิทธิ์เช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไปสามารถไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

2. ในถิ่นทุรกันดารไกลคมนาคม ประชาชนมักจะมีปัญหาด้านคุณภาพชีวิตที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐานในเกือบทุกเรื่อง การให้การศึกษาเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการแก้ปัญหา โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจึงต้องทำการพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่เยาวชนและชุมชนควบคู่ไปกับการให้การศึกษาด้วย

3. กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน เป็นหน่วยงานที่ดั่งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาความมั่นคงโดยเฉพาะตามแนวชายแดนของประเทศไทย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งครูส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน จึงต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัยขึ้นในพื้นที่ซึ่งเป็นเขตบริการของโรงเรียนด้วย

ปรัชญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ในการดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้ดำเนินการตามปรัชญาความเชื่อที่ว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง”

การสร้างภูมิปัญญา

1. ภูมิปัญญา แปลว่า พื้นความรู้ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)

2. ภูมิปัญญา มี 2 ประเภท คือ ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

3. ภูมิปัญญาไทย หมายถึง องค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทย

อันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ที่ผ่านกระบวนการเลือกสรร เรียนรู้ ปรุงแต่ง พัฒนาและถ่ายทอดสืบต่อกันมา เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาวิถีชีวิตของคนไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับยุคสมัย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ)

ภูมิปัญญาไทย มี 2 ระดับ คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น (ภูมิปัญญาชาวบ้าน) และ ภูมิปัญญาไทย (ภูมิปัญญาชาติ)

ภูมิปัญญาไทย มีความสำคัญ คือ จะรักษาความเป็นชาติไทยไว้และสอดคล้องกับวิถีชีวิตไทย

ภูมิปัญญาไทย แยกเป็นสาขาต่างๆ ได้ 10 สาขา คือ

1. สาขาเกษตรกรรม
2. สาขาอุตสาหกรรมและหัตถกรรม
3. สาขาแพทย์แผนไทย
4. สาขาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. สาขากองทุนธุรกิจชุมชน

6. สาขาสวัสดิการ
7. สาขาศิลปกรรม
8. สาขาการจัดองค์กร
9. สาขาภาษาและวัฒนธรรม
10. สาขาศาสนาและประเพณี

4. ภูมิปัญญาสากล เป็นความรู้สากลที่มาจากต่างชาติและส่วนใหญ่จะมาจากชาติตะวันตก บางเรื่องอาจจะไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย

5. การสร้างภูมิปัญญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จะต้องยึดถือภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเป็นหลัก ผสมผสานด้วยภูมิปัญญาสากลเท่าที่จำเป็น โดยทำให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับวิถีชีวิต จะต้องระมัดระวังภูมิปัญญาสากลที่จะทำลายขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ดำรงมาของชุมชน ดังตาราง 2

ตารางที่ 1 แสดงภูมิปัญญาสากลและภูมิปัญญาไทย

ภูมิปัญญาสากล	ภูมิปัญญาไทย
- คณิตศาสตร์	- ภาษาถิ่น
- วิทยาศาสตร์	- ภาษาไทย
- เทคโนโลยี	- วรรณกรรม
- ภาษาต่างประเทศ	- ศาสนา
	- วัฒนธรรม

6. การสร้างภูมิปัญญาไทย หมายความว่ารวมถึง

- การอนุรักษ์
- การฟื้นฟู
- การสืบสาน
- การพัฒนา



## การพัฒนาคุณภาพชีวิต

### ความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิต

สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้ความหมายว่า คุณภาพชีวิต คือ ชีวิตที่มีคุณภาพ สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมอย่างปกติ และชีวิตที่มีคุณภาพนั้น จะรู้ได้โดย การที่คนหรือในชุมชนนั้นได้บรรลุหลักเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน หรือความต้องการพื้นฐาน ที่คนหรือชุมชนควรมี หรือควรจะเป็นเพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้อย่างปกติพอควรในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งได้แก่ การมีอาหารถูกสุขลักษณะและเพียงพอ มีที่อยู่อาศัย เข้าถึงการบริการทางสังคม ขั้นพื้นฐาน มีความปลอดภัยในทรัพย์สิน ผลผลิตหรือจัดหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ มีบุตรตามช่วงเวลาและจำนวนการมีบุตรตามที่ต้องการ มีส่วนร่วมพัฒนาและมีการพัฒนา จิตใจที่ดีขึ้น

กรมการพัฒนาชุมชน ให้ความหมายว่า คุณภาพชีวิต คือ การดำรงชีวิตของ มนุษย์ในระดับที่เหมาะสมตามความจำเป็นพื้นฐานที่ได้กำหนดไว้ในสังคมหนึ่งๆ นั้น คือ การที่จะได้กล่าวได้ว่าประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ ก็คือ เมื่อประชาชนในครอบครัวหรือ ชุมชนนั้นมีชีวิตความเป็นอยู่ บรรลุเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐานครบถ้วนทุกประการ ซึ่งเกณฑ์ ความจำเป็นพื้นฐานที่กำหนดไว้นั้น สามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงขอให้คำจำกัดความในภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจ ง่ายว่า คุณภาพชีวิตคือ “การมีกิน มีใช้ และอยู่เย็นเป็นสุข”

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต

#### ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต

มีกิน - มีใช้	อยู่เย็น - เป็นสุข
- ปัจจัยสี่	- ตัวบุคคล
- อาชีพ - รายได้	- ครอบครัว
- สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น	- ชุมชน
- ทรัพยากรธรรมชาติ	- สิ่งแวดล้อม

### การพัฒนาตัวบุคคลที่เป็นเด็กนักเรียน

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้ยึดหลักการพัฒนาดมพระราชดำรัสของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ดังนี้

1. ลำดับแรก ให้พัฒนาสุขภาพอนามัย ให้เด็กมีการเจริญเติบโตตามเกณฑ์ มีพัฒนาการตามวัย มีสุขภาพแข็งแรง รู้จักดูแลรักษาสุขภาพของตนเอง
2. ลำดับที่สอง ให้พัฒนาภูมิปัญญา ในระดับที่อ่านออกเขียนได้ คิดเป็น เมื่อจบจากโรงเรียนไปแล้ว สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างปกติสุข
3. ลำดับที่สาม ให้พัฒนาภูมิรู้ สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ เพื่อให้สามารถไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

โครงการพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ตามแผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร จำนวน 8 โครงการ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเยาวชนและชุมชน อันได้แก่

1. โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน
2. โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน
3. โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
4. โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์
5. โครงการฝึกอาชีพ
6. โครงการส่งเสริมสหกรณ์
7. โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
8. โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก

### สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง

ความมั่นคง ในความหมายของปรัชญาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง ความมั่นคงทางด้าน

1. เศรษฐกิจ
2. สังคม
3. การเมือง การปกครอง
4. การป้องกันประเทศ

ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง

1. มีอาชีพที่สุจริต มั่นคง ยั่งยืน
2. มีรายได้พอมี พอกิน ตามสมควรแก่อัตภาพ

ความมั่นคงทางด้านสังคม หมายถึง

1. การพัฒนาคนให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ โดยพัฒนาทั้งด้านสุขภาพ ร่างกาย ความคิด จิตใจ และภูมิปัญญา
2. การสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ อยู่กันอย่างสงบสุข มีความผูกพัน เอื้ออาทรต่อกัน สามารถดำรงรักษานขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และสิ่งที่ดีงามของสังคมไว้ได้ รวมทั้งมีศักยภาพในการบริหารจัดการ ป้องกันการทำลาย และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้
3. การดำรงรักษาความศรัทธา และความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เพื่อให้สถาบันทั้ง 3 มีความมั่นคง และดำรงอยู่ตลอดไป

ความมั่นคงทางการเมือง การปกครอง หมายถึง

1. การสร้างจิตสำนึกในความเป็นคนไทย รักแผ่นดินไทย
2. ให้ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
3. ทำให้มีการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม
4. ทำให้ประชาชนตื่นตัว และมีจิตสำนึกในสิทธิหน้าที่ของตน

ความมั่นคงทางการป้องกันประเทศ หมายถึง

การสร้างความมั่นคงในพื้นที่ตามแนวชายแดน โดยเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านการข่าว การป้องกันการแทรกซึมตามแนวชายแดน รวมทั้งการสร้างความสะดวกเรียบร้อยในพื้นที่ชายแดน

### 1.3 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 และ 24

ในพื้นที่ภาคอีสานตอนบน มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 และ 24 ดังนี้ (40 ปี โรงเรียน ดชด. 2540 : 62 – 63) กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 มี 8 โรงเรียน และกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มี 14 โรงเรียน ดังตารางที่ 3 – 4

ตารางที่ 3 แสดงโรงเรียนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	บ้าน	หมู่ที่	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
บ้านหาดทรายเพ	หาดทรายเพ	5	พระทาย	ท่าอุเทน	นครพนม
ชูทิสวิทยา	น้อยหลวงมอ	8	พระทาย	ท่าอุเทน	นครพนม
ช่างกลปทุมวันอนุสรณ์ 8	โนนอุดมคี	6	คอนเคย	กิ่ง อ.นาทม	นครพนม
บ้านนาสามัคคี	นาสามัคคี	12	นาทม	กิ่ง อ.นาทม	นครพนม
บ้านหนองคู	หนองคู	4	นาใน	โพนสวรรค์	นครพนม
คอนราดเซงเคิล	ท่าสะอาด	6	นาใน	โพนสวรรค์	นครพนม
ค็อกนิสไทยฯ	พรหมศรีธาตุ	9	แมคนาทม	โคกศรีสุพรรณ	สกลนคร
ท่าอากาศยานฯ(บ้านถาวรพนา)	ถาวรพนา	12	กกตุ้ม	ดงหลวง	มุกดาหาร

ตารางที่ 4 แสดงโรงเรียนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	บ้าน	หมู่ที่	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
บ้านห้วยเป้า	ห้วยเป้า	5	ปากชม	ปากชม	เลย
อิตมารัพเบิ้ล	เมืองทอง	9	เซียงกลม	ปากชม	เลย
บ้านน่านกปีด	น่านกปีด	5	ห้วยบ่อซืน	ปากชม	เลย
บ้านหนองแคน	หนองแคน	9	นาด้วง	นาด้วง	เลย
บ้านนาปอ	นาปอ	4	แสงภา	นาแห้ว	เลย
บ้านวังชมภู	วังชมภู	5	ทรัพย์ไพวัลย์	เอราวัณ	เลย
เฉลิมราษฎร์บำรุง	ห้วยลาด	8	นาดี	ด่านซ้าย	เลย
บ้านเมืองทอง	เมืองทอง	7	โนนทอง	นาูง	อุดรธานี
บ้านสมประสงค์	สมประสงค์	8	โนนทอง	นาูง	อุดรธานี
บ้านห้วยเวียงงาม	ห้วยเวียงงาม	8	นาูง	นาูง	อุดรธานี
บ้านนาชมภู	นาชมภู	8	บ้านก้อง	นาูง	อุดรธานี
บ้านห้วยคอกไม้	ห้วยคอกไม้	8	วิศิษฐ์	บึงกาฬ	หนองคาย
บ้านหนองตะไก่อ	หนองตะไก่อ	7	โป่งเปือย	บึงกาฬ	หนองคาย
บ้านนาเวง	นาเวง	8	นาสวรรค์	บึงกาฬ	หนองคาย

## 2. ผู้นำและผู้บริหาร

### 2.1 ความหมายของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ มีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leader มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้น่าสนใจ ดังนี้

ฮอลพิน (Halpin. 1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานเหนือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

เฟดเลอร์ (Fiedler. 1967: 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลใดในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ภิญโญ สาร (2526 : 254) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการของผู้นำ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่า “ผู้อื่น” ไม่ได้หมายถึงผู้อื่นทุกคนในกลุ่มที่มีผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย ภาวะผู้นำเป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่ได้เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำอยู่ แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันในบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 4) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า หน้าที่หลักของผู้บริหาร ก็คือ การประสานให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานไปด้วยดี และบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 149) ได้ศึกษารวบรวมไว้ว่า คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการจูงใจคน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความขยัน ความเสียสละ ความกระตือรือร้นและอดทน
5. มีความเป็นประชาธิปไตย
6. มีความฉลาดและไหวพริบดี
7. มีบุคลิกภาพดี

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529 : 142-144) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำ (Leadership Roles) มี 14 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานคอยให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มรับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด คนอื่นรู้เฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของหมู่คณะ วัตถุประสงค์และนโยบายมักได้มาจากผู้นำของหมู่คณะนั้น ๆ และจากผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะมาจากผู้ใดผู้นำมีสิทธิเลือกหรือวินิจฉัยด้วยตนเองตามความเหมาะสมได้

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากมุ่งหวังผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมีหน้าที่คล้ายผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำมิได้หมายถึงผู้รู้ทั้งหมดทุกเรื่อง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำอีกครั้งหนึ่ง

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group Representative) สมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานใดก็ตาม ไม่สามารถจะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่กลุ่มเห็นว่ามีความสมบัติพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มติดต่อกับส่วนงานอื่น ๆ ภายนอกองค์กร และคอยรับการติดต่อจากบุคคลอื่นภายนอก

6. ผู้นำในฐานะผู้คอยควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation) ผู้นำมักดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่อาจมองข้าม ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่เข้าใจกันและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะนำไปสู่การแตกแยกได้ในภายหลัง

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Survey of Rewards and Punishment) บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่บุคลากรอื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ ง่าย ๆ ก็ได้ทั้งนั้น ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสินใจ (The Leader as Arbitrator and Mediator) เป็นผู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการเกิดการขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร เป็นผู้คอยประสานความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจระหว่างคู่ขัดแย้งนั้น ๆ

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยเร็ว เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มแต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันอยู่ตลอดเวลาข้อมลำบาก จึงมีบางคนได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนของเขา ซึ่งจะปฏิบัติตนดีเสมอกับเขา ไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ขณะเดียวกันคน ๆ นี้ก็รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงสวรรค์ของตนด้วย คนประเภทนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มไป อำนาจที่ผู้นำคนนี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute Individual Responsibility) องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนเดียว หรือหลายคนอาสาเข้ามารับผิดชอบต่อภาระตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลในกลุ่มบางคนหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่ตนในกลุ่มนั้นกระทำลงไป ด้วยเหตุนี้ในบางโอกาสต่อมาบุคคลในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตน เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นต้นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่มต่อไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะคิดว่าว่ากล่าวใครก็ตาม การดูค่านั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการดูค่านั้น ๆ มีความรัก ความหวังคืออยู่ด้วยเสมอ เขาจะเป็นที่พึงพาทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำคนนั้นจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่ม และคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบ เมื่อมีความผิดเกิดขึ้นแต่จะพากันซัดทอดบุคลากรคนใดคนหนึ่ง การซัดทอดเช่นนี้ทำให้บุคคลผู้ถูกซัดทอดเป็นผู้นำขึ้นมาได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไปผู้คนพากันเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

บาร์นาร์ด (หวน พินพันธ์. 2528 : 133-134 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. n.d. : unpagged) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ คือ



1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องตัว ว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใส อยู่เสมอ ส่วนความทนทาน คือ การทำงานต่อเนื่องกันโดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความยากลำบาก เจ็บซ้ำ ได้โดยไม่ปรี่ปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วและ เต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือ ความสามารถในการสนทนา ความเป็น นักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้รู้จัก เอาใจคนถูกจังหวะ โดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษา ได้ดีผู้อื่นเข้าใจง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ โดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมา เกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะ โยบาย และวัตถุประสงค์ของงานอย่าง แจ่มชัด รู้กระบวนการ วิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหูสูต คือ รอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน และมีความคิดริเริ่ม

ศิริวรรณ ศรีพลผล (2526 : 367) ได้เน้นความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่

1. มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม
2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม
3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ใช้อิทธิพลในตนเองในการโน้มน้าวจิตใจหรือ จูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามแนวคิด นโยบายของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้

## 2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6 - 48) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2536 : 6 - 57) นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 55 - 81) ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 3-26, 73-82) และปรัชญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (40 ปี โรงเรียน ดชด. 2539 : 3) แล้วผู้วิจัยได้สรุปเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 7 ด้านดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการเป็นผู้นำ
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม
6. ด้านการประสานงาน
7. ด้านบทบาทตามปรัชญาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

### ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 ความรู้ (Good Knowledge) คือ ปัญหาในด้านวิชาการ ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และความรู้ในตนเอง ตามองค์ประกอบดังกล่าวจึงบรรลุผลสำเร็จ

บริหาร หมายความว่า การใช้ศาสตร์ (ความรู้) และศิลป์ในการมุ่งใจให้มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการในหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ “งาน” ถูกกระทำโดย “คน” โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงาน ด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะด้านการประสานงาน

การบริหาร คือ เป็นการจ้กระบวนงานและควบคุมให้ผู้ปฏิบัติทำงานบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยใช้ทรัพยากรและเวลาเท่าที่มีอยู่

สรุปได้ว่า ความรู้และความสามารถในการบริหาร คือ การจ้กระบวนงาน ควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จด้วยความคิดเป็นวิทยาศาสตร์ รู้จักทำงานอย่างเข้าใจ ตลอดจน

ด้านภาษาและการตัดสินใจ ตามทักษะทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าว ตามปกติเราจะพิจารณาผู้บริหาร แต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผินภายนอกว่าเขาเป็นอย่างไร ดังนั้น คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหารจะทำให้เราเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 17 – 20) กล่าวว่า ความรู้สำหรับผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพมี 3 ประการคือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตรา หนังสือ การจัดบรรยากาศในการทำงาน การจัดผังในการบริหารงาน เป็นต้น
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่ การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการเสาะแสวงหาความรู้ให้ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์ โดยการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การประชุมสัมมนา เป็นต้น
3. ความรู้ในเชิงจิตวิทยา ได้แก่ การศึกษาในพฤติกรรมของบุคคลในสังคม โดยการศึกษาภูมิหลัง อุดมการณ์ของเพื่อนร่วมงานและบุคคลในสังครอบข้าง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 1-3) กำหนดว่า ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษานั้น ต้องมีความรู้ความสามารถทางการบริหาร ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทั่วไป
  - 1.1 มีความรู้ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน กำหนดแผนในการปฏิบัติงาน การกำหนดกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน การวางแผนเกี่ยวกับงบประมาณ การติดต่อประสานงาน การควบคุมกำกับติดตามผลและการนิเทศ เป็นต้น
  - 1.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย นโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง
  - 2.1 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป
  - 2.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานการเจ้าหน้าที่
  - 2.3 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานการเงินและพัสดุ
  - 2.4 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ก : 28 – 29) กำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาด้านความรู้ไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ในหลักการบริหารและกระบวนการ
2. มีความรู้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนพร้อมที่จะดำเนินการด้วยความสำนึกและเต็มใจ

สตีเฟน เนเซวิช (Knezevish : 1969) ได้รวบรวมบทบาทสำคัญของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องเป็นนักวางแผนที่ดี มีความรู้ในการจัดทำแผนงานและโครงการ
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) มีความสามารถคาดการณ์อนาคตได้ เตรียมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ สามารถวินิจฉัยความขัดแย้งได้
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ เข้าใจในผลวัดขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change Manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจ เครื่องข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและจะมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถของการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดการ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructions Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ-ครุภัณฑ์ ตลอดจนทั้งการแสวงหา การสนับสนุนวัสดุ-ครุภัณฑ์ งบประมาณจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) บทบาทนี้เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านความรู้และความสามารถทางการบริหาร โดยจะต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนใฝ่ศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะทำให้ภารกิจที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 28) ได้วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์ศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

พรณี สกฤณา (2527 : 26) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. มีวิธีการดำเนินการอย่างชาญฉลาด
2. มีความเป็นประชาธิปไตย
3. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
4. มีความสามารถในการสื่อสาร
5. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
6. มีความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์
7. มีความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงงานได้ดี

โนลท์ (Nolte. 1996 : 385-398) กล่าวว่า ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี มีดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีใจกว้าง
3. มีวิธีดำเนินการอย่างชาญฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. ขอมรับในความผิดพลาด

8. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความสามารถทาง การบริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารมีประสิทธิภาพและความรอบคอบรู้ทันเหตุการณ์ สามารถแก้ปัญหาได้

#### ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นพฤติกรรมหรือสภาพนิสัยจำเพาะของแต่ละคน (พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530-2531 : 305)

ฉันทนา จันทบรรจง (2542 : 3-26) ได้กล่าวว่า คำว่า บุคลิกภาพ เป็นคำสนธิ ของ บุคคล กับ เอกภาพ จึงอาจจะสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรม การแสดงออก ทางความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในสถานการณ์ ต่าง ๆ เป็นการแสดงออกซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นรูปแบบของพฤติกรรมค่อนข้างจะ ถาวร บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากคุณภาพหลายประการที่บุคคลได้รับมาจากบรรพบุรุษ โดยการสืบทอดทางพันธุกรรม (Inherited Qualities) และจากการเรียนรู้ (Learning) กล่าวอีก นัยหนึ่งคือ ความแตกต่างของบุคลิกภาพเกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม (Heredity) และสิ่ง แวดล้อม (Environment) แต่ก็ยากที่จะบอกได้ว่าบุคลิกภาพเกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม มากกว่าสิ่งแวดล้อม หรือเกิดจากสิ่งแวดล้อมมากกว่าพันธุกรรม เพราะนักจิตวิทยาก็มีความคิด เห็นขัดแย้งกัน กล่าวคือ กลุ่มหนึ่งเห็นว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ภายนอกที่แวดล้อมบุคคลนั้นอยู่ แต่อีกกลุ่มหนึ่งเชื่อว่าลักษณะเฉพาะอย่างถาวร (Stable Traits) ของแต่ละบุคคลมีอยู่จริงและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใด ๆ นักจิต วิทยาได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลเป็น 4 ประเภท ตามความสัมพันธ์ของรูปร่างลักษณะภายนอกกับอารมณ์ของบุคคล ประเภทนั้น ๆ ดังนี้

1. รูปร่างแบบเอสเทติกหรือเลพโตซอร์นิก (Aesthetic or Leptosomic) คือ ผอมบาง ไม่ค่อยแข็งแรง จะสัมพันธ์กับอารมณ์แบบไซโซออยด์ (Schizoid) คือ ซึมเศร้า ชอบเก็บตัว

2. รูปร่างแบบพิกนิก (Picnic) คือ อ้วนมีไขมันมาก จะสัมพันธ์กับอารมณ์แบบไซคลอยด์ (Cycloid) คือ อารมณ์ไม่มั่นคง และมีแนวโน้มจะมีอาการผิดปกติทางจิต เนื่องจากมีความขัดแย้งกันเองของอารมณ์ดีกับอารมณ์ร้าย หรืออารมณ์ร้อนกับอารมณ์เย็น

3. รูปร่างแบบแอทเลติก (Athletic) คือ ไหล่กว้าง สะโพกแคบ กล้ามเนื้อแข็งแรงจะสัมพันธ์กับอารมณ์ชอบผจญภัย ชอบต่อสู้แข่งขัน

4. รูปร่างผสมผสานหลายลักษณะหรือแบบไดส์พลาสติก (Dysplastic) จะมีอารมณ์หลายรูปแบบเช่นเดียวกัน

วีระ คันตระกูล และคณะ (2540 : 201) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพเป็น คุณลักษณะเฉพาะด้านของบุคคล เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมซึ่งทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและแนวความคิดแตกต่างกัน คุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนี้หมายถึง กิริยา อากา ร รูปร่าง หน้าตา

วิทยา เทพยา (2520 : 18) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะจำเพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

บุญส่ง นิลแก้ว (2521 : 1) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะที่โดดเด่นของบุคคล ซึ่งลักษณะดังกล่าว ได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น ทางด้านพันธุกรรม ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และวัฒนธรรม ซึ่งอิทธิพลเหล่านี้มีส่วนทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

อุทัย หิรัญโต (2523 : 44) อธิบายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะอันเป็นส่วนรวมของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นทั้งในด้านการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมทั่วไป ผู้บริหารที่ดีควรมีอุปนิสัย ดังนี้

1. มีความตรงไปตรงมา
2. มีความจงรักภักดี
3. มีความสำนึกในหน้าที่
4. มีความไว้วางใจได้
5. มีความกล้าหาญ
6. มีความเข้มแข็ง



7. มีความยุติธรรม
8. มีความไม่เห็นแก่ตัว

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านส่วนตัว ซึ่งมีผลแสดงออกมาทางด้านบุคลิกภาพ เช่น

1. พุดจ่าน่าเชื่อถือ
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3. มีอิสรภาพ
4. มีสัจจะ
5. มีเหตุผลในการพูด
6. เคารพระเบียบวินัย
7. ใจกว้าง อ่อนน้อม ถ่อมตน
8. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
9. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ
10. พุดจริงทำจริง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 1) ได้ให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ไว้ดังนี้

Rajabhat Mahasarakham University

1. หน้าที่
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิส
7. ฟังความคิดผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำในองค์กร
10. อาจหาญต่ออุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง เอกลักษณะหรือพฤติกรรมที่โดดเด่นเฉพาะบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นหลาย ๆ ด้าน เช่น พันธุกรรม การเรียนรู้ และวัฒนธรรม เป็นต้น บุคลิกภาพอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ ดังนี้

#### การพัฒนาบุคลิกภาพ

อเนก ช้างน้อย (อ้างอิงจาก ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 26) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อความสำเร็จของงานว่า จะต้องประกอบด้วยการพัฒนาบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอก จำแนกเป็น 6 ด้านคือ

1. การพัฒนาการพูดหรือการสนทนา
2. การพัฒนาการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี
3. การพัฒนาการแต่งกาย
4. การพัฒนาด้านอารมณ์
5. การพัฒนาความรู้ของคน
6. การพัฒนาความจำ

ในการพัฒนาบุคลิกภายในและภายนอกนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคที่สำคัญ 10 ประการในการพัฒนาบุคลิกภาพดังนี้

1. ความเป็นผู้มีใจสงบ (Calmness) สามารถทำได้โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ตนเอง ฝึกหัดจิตใจให้ราบเรียบไม่ตื่นเต้น ไม่คล้อยตามสิ่งที่มาเร้าหรือกระทบอารมณ์ ตลอดจนการฝึกทำสมาธิและหมั่นศึกษาหลักธรรมทางศาสนาอยู่เนืองนิตย์
2. ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness) ผู้มีจิตใจเบิกบานในบางครั้งจะช่วยให้ตนเองรอดพ้นจากอันตรายได้ คนที่เบิกบานแจ่มใส จะดึงดูดให้ผู้อื่นอยากคบค้าสมาคมด้วยมากกว่าคนเจ้าทุกข์ เศร้าโศก วิตกกังวล ก่อนอื่นต้องฝึกให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Positive Thinking) โดยนึกเสมอว่า “เมื่อท่านหัวเราะโลกก็จะร่วมกันหัวเราะไปกับท่าน แต่เมื่อท่านร้องไห้ ท่านก็จะต้องร้องไห้คนเดียว”
3. ความเป็นผู้มีสมาธิ (Concentration) คือ มีความตั้งใจมั่นอยู่ในอารมณ์อันเดียวหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวได้ โดยไม่วอกแวก การมีจิตใจที่เป็นสมาธิจะมีพลังมหาศาล สามารถคิดเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว และไม่เหน็ดเหนื่อยง่าย
4. ความกล้าหาญ (Courage) คือเป็นผู้รักความจริง กล้าเผชิญกับความจริง มีความรับผิดชอบสูง โดยผลการปฏิบัติงานจะออกมาในเชิงบวกหรือลบก็ตาม

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) คือ รู้ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน และมีความนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง และไม่ดูถูกคนอื่น ไม่เป็นทาสความคิดของคนอื่น

6. ความรวดเร็ว (Rapidity) คือ ความไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ มีความกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา

7. ความช่างสังเกต (Observation) คือ มีจิตใจที่ว่องไวต่อสิ่งต่าง ๆ สามารถจำรายละเอียดได้ดี เห็นจุดเด่นและแยกแยะความแตกต่างของสิ่งที่พบเห็นได้มากที่สุด

8. ความไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น (Possessiveness) คือ ความคิดในแง่ดี เกี่ยวกับตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่ยากได้ ทุกคนมีความสำคัญ ดังนั้นเมื่อเผชิญหน้ากับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า ก็ไม่จำเป็นต้องหวาดกลัวจนเกินเหตุ

9. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียม กฎระเบียบของสังคม รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักโอกาสอันควรว่าควรวางตนในลักษณะใด จึงต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นจนเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

10. ความมีปฏิภาณ (Intuition) คือความคิดหรือการพูด การกระทำที่เกิดขึ้นอย่างฉับไวและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุถึงได้ด้วยดี

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 181) กล่าวถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพว่า ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน คือ

1. ด้านร่างกาย ได้แก่ ท่วงท่า การแต่งกาย กิริยามารยาทและการพูด
2. ด้านอารมณ์และจิตใจ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารี ความซื่อตรง ฯลฯ
3. ด้านสติปัญญา ได้แก่ ความมีเหตุผล รอบคอบ เฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ
4. ด้านสังคม ได้แก่ ความมีวินัย ความร่วมมือกับบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม

กรมสามัญศึกษา (2541 : 8) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารว่าประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. อากัปกิริยาหน้าตาท่าทาง
2. มีความกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง

3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
4. มีความเค็ดขาด
5. มีความอดทนและอดกลั้น
6. มีความจริงใจต่องานที่ปฏิบัติอยู่
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ปราศจากความโลภ
9. ตรงต่อเวลา
10. มีความซื่อสัตย์

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกทางความคิดความรู้สึก และทางอารมณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นและปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับฐานะและบทบาทหน้าที่ของตนเองอยู่เสมอ เพื่อการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

#### ค่านิยมมนุษยสัมพันธ์

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2530 : 191-192) เห็นว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปสัมพันธ์ภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและกันในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดบรรลุเป้าหมายของตนเองที่รับผิดชอบ

วิทยา เทพยา (2520 : 2) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสำ เร็จ เป็นการกระทำที่ผู้บริหารกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับศีลธรรมจรรยาและความเชื่อในสังคม

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 73-82) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ หรือ Human Relations หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งจำแนกได้หลายรูปแบบ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสามีและภรรยา ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่และลูก ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ มนุษย์ยังขยายขอบเขตความสัมพันธ์ออกไปจากสังคมที่ตนสังคมอยู่ไปสู่ผู้อื่น ในระดับกว้างออกไป เช่น ระดับประเทศและระหว่างประเทศอีกด้วย

อีกความหมายในฐานะเป็นวิธีการซึ่งอาจกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข การสร้างมนุษยสัมพันธ์

นั้นจะต้องใช้เทคนิคที่เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ละเอียดอ่อนเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะแม้ว่าผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นเลิศ แต่ขาดเทคนิคในการประชาสัมพันธ์ก็ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานของคนในระยะยาวได้เช่นกัน

จากความหมายที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสมานฉันท์ในสังคมและสร้างให้คนอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

อรุณีประภา หอมเศรษฐี (2533 : 9-10) กล่าวถึงวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถที่สำคัญของทุกคนในองค์กร ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

1. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เช่น
  - 1.1 ทำความรู้จักและให้ความไว้วางใจ ไม่มองในแง่ร้าย
  - 1.2 ติดต่อสื่อสารอย่างสุภาพ ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ
  - 1.3 ยอมรับและสนับสนุนความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของเขา

อย่างจริงใจ

- 1.4 แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
  - 1.5 รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา
  - 1.6 ใช้หลักธรรม เช่น พุทธธรรม อาทิ
    - 1.6.1 ขรവാสธรรม 4 คือ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
    - 1.6.2 สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา
    - 1.6.3 พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เช่น
    - 2.1 ให้อิสระแก่ผู้บังคับบัญชาในการคิดแก้ปัญหา
    - 2.2 ทำให้เกิดความศรัทธาในงานที่เขาทำอยู่
    - 2.3 ให้อรรถนัยหมายของงานและเป้าหมายขององค์การ
    - 2.4 มอบหมายงานที่เขาถนัด สนใจ และพอใจที่จะทำ
    - 2.5 ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น
  - 3.1 ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
  - 3.2 ให้ความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนมีความทุกข์
  - 3.3 ให้ความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อ
  - 3.4 ไม่แสดงตนว่าเหนือเพื่อนร่วมงาน
  - 3.5 ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ปราศจากความอิจฉาริษยา
  - 3.6 ให้โอกาสในการพบปะสังสรรค์ นอกเวลาทำงาน
  - 3.7 รับฟังด้วยความเต็มใจในขณะที่เพื่อนพูด

4. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน เช่น

4.1 ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน โดยแบ่งหน้าที่และ

ให้ร่วมกันทำ

4.2 ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้

ค่านิยม ฯลฯ

4.3 ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญกับทุกคน

4.4 ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน โดยเผยแพร่ข่าวสารให้ข้อมูล

ซึ่งกันและกัน

4.5 ให้แข่งขันกับหน่วยงานอื่น โดยทีมงานกำหนดเป้าหมายและวางแผน

ด้วยตนเอง

ละเอียด จงกลณี (2534 : 16-17) ได้เสนอองค์ประกอบที่แสดงให้เห็น

คุณลักษณะของผู้นำที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

1. มีทักษะในการสื่อสารและสื่อความหมายที่ดี (Good Communication)

2. มีทักษะในการรับรู้ (Perception) ผู้บริหารต้องศึกษาบุคลากรในหน่วยงาน

ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

3. มีทักษะในการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (Authority) ผู้บริหารจะใช้อำนาจ  
ได้ดี จำเป็นต้องมีเหตุผลและแสดงโดยบุคลิกภาพที่ถูกต้อง

4. มีทักษะในการใช้อำนาจบารมีหรืออำนาจแฝง (Power Structure)

ซึ่งอำนาจบารมีเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น เกิดจากความเชี่ยวชาญ ความใกล้ชิด การให้บริการ ความกล้าหาญ ความคล่องตัว ฯลฯ

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลในองค์กร จึงต้องรักษาเป้าหมายขององค์กร

6. มีทักษะในการจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารต้องสำรวจว่าบุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนจะใช้วิธีการใดจึงจะกระตุ้นให้เขาทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจได้

7. มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการ (Decision – making) เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากและมีอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงาน จำเป็นต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม

8. ต้องมีทักษะในการบำรุงขวัญ (Morale) ผู้บริหารต้องตรวจสอบภาวะจิตใจและความรู้สึกของคนในองค์กรที่มีต่องานด้านบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานอยู่เสมอ

เมธี ปิไลันธนานนท์ (2525 : 249) แนะนำการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นนักฟังที่ดี (พหูสูต) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือพูดให้มาก
  2. ขกย่องให้เกิดริผู้ได้บังคับบัญชา กรณีที่ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ
- ความเป้าหมาย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร หลีกเลี่ยงความแตกแยก
  4. กระทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน
  5. มีมรรยาทงาม
  6. ไม่ถือตัว คบง่าย
  7. เป็นประชาธิปไตย
  8. มีความยุติธรรมในทุก ๆ เรื่อง
  9. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
  10. ส่งเสริมสนับสนุนและนิเทศให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้หลายท่านที่สนใจนำมาศึกษามีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4-6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร ที่มีมนุษยสัมพันธ์เยี่ยมขอนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้

1. พูดโดยรู้จักใช้คำถามเพื่อให้ความร่วมมือ
2. มีกริยาน่าเชื่อถือ หมั่นฝึกปรือท่วงที

3. ฟังให้มาก พูดแต่น้อย
4. มีความเรียบร้อยในวจี
5. มองผู้อื่นในแง่ดี
6. ยิ้มแย้มพาที่ฉันทมิตร
7. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์
8. เพิ่มบริวารสนิทสนม
9. ชมเชยผู้อื่นเป็นนิจ
10. เสริมให้ศักดิ์สิทธิ์ด้วยศักดิ์ศรีของคน (ให้เกิดเรตินบุคคลอื่น)

หลักมนุษยสัมพันธ์ ประการหนึ่งก็คือ หลักในการประสานใจ 9 ประการ คือ

1. มองสบตา ดวงตาคือหน้าต่างจิตใจ
2. พายิ้มพิมพ์ใจ ยิ้มแย้มแจ่มใสให้กัน
3. ปราศรัยทักทาย พูดจาภาษาดอกไม้
4. ให้ความสำคัญ ยกย่องชมเชย
5. ฉันทจำคุณได้ จำชื่อเพื่อนร่วมงานได้
6. นิ่ง-ฟัง-ไม่เถียง ให้เป็นนักฟังที่ดี

7. หลีกเลียงคำหยาบ ทุกคนไม่ต้องการฟังการถูกตำหนิ

8. ครอบคริแก้ไข ไคร่ครวญรอบคอบ
9. จริ่งใจเสมอ ตรงไปตรงมา ไม่แสแสร้างแก่งทำ

การครองคน

1. เป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย
2. สามารถหาเหตุผลอย่างถูกต้อง
3. เป็นผู้ไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น
4. ทำตนเป็นที่ต้องใจของบุคคลอื่น
5. เป็นผู้รู้จักกาลเทศะ
6. กระทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้
7. เป็นผู้ทีพูดแต่ความจริง



### ด้านการเป็นผู้นำ

ผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2536 : 6-57) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การ หรือหน่วยงานที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่มีล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้

มีอีกหลายคำ เช่น ผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (executive) ผู้อำนวยการ (director) ที่มีความหมายคล้ายกับผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ตำแหน่งหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายของหน้าที่และความรับผิดชอบ

คำว่า ผู้นำ ดูเหมือนจำไม่ค่อยมีปฏิริยาอะไรจากผู้ฟัง แต่คำว่า หัวหน้า ถ้าวิเคราะห์ศัพท์แล้วจะเห็นว่าสำคัญมาก คำว่า หัวหน้า เป็นผลรวมของคำสองคำคือ หัว กับ หน้ คนเราให้ความสำคัญกับหัวและหน้าเป็นอย่างมาก ทั้งชายและหญิงใช้เวลาวันหนึ่งๆ หลายนาทีเพื่อหัวและหน้า ดังนั้นจะเห็นว่าคนที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่เป็นทั้งหัวรวมทั้งสมอง ปัญญา ความสามารถและทำหน้าที่เป็นหน้า ซึ่งรวมความมีเสน่ห์ ความสวยงาม เอกลักษณะเฉพาะของคนแต่ละบุคคล เมื่อทั้งหัวและหน้าอยู่ในคน ๆ เดียวกัน คนที่เป็นหัวหน้าจึงนับว่ามีความสำคัญไม่น้อย

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความแตกต่างกัน ได้มีผู้นิยาม ผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้ (Lipham.

1964 : 27-28)

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lipham. 1964 : 122) ✓

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม (Sergiovanni and Moove. 1989 : 213)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 128) และ เจริญ สุวรรณโชติ (2519 : 195) ผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลทางสังคม อิทธิพลทางจิตวิทยา อิทธิพลทางเทคนิค และวัฒนธรรม และอิทธิพลทางด้านวิทยาศาสตร์ในการนำผู้อื่น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 219) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประกอบ कुमारักษ์ และคณะ (2530 : 128) ได้ให้ความหมายโดยเน้นการนำว่า การนำเป็นการสร้างความผูกพัน ความมุ่งมั่นและเกิดพลังผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

แก้วคา ไทรงาม (2537 : 128) ได้มองถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ โดยให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จด้วยตัวของเขาเอง โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

จากแนวความคิด นิยามที่นักการศึกษาให้ไว้ สรุปว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม สามารถใช้อิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการได้ โดยภายในกลุ่มมีการประสานสัมพันธ์กันด้วยดี และทุกคนมีความพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

คุณลักษณะการเป็นผู้นำนั้น มีสุภชาติโบราณ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำที่บริหารงานไม่ได้ผลเขาได้กล่าวเปรียบเทียบไว้ว่า “สิ่งที่ท่านพูดเสียงดังลั่นนั้น ฉันฟังไม่รู้เรื่องด้วยเลยว่าท่านพูดอะไร” (ประถม แสงสว่าง. 2527 : 49) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องรู้จักชนิดของบุคคล การที่จะทำงานในหน้าที่ได้ผลขึ้นอยู่กับธรรมชาติแห่งบุคลิกภาพของเขา การพิจารณาคุณวุฒิในการศึกษาก็เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่ได้บังคับบัญชาจะเห็นคุณค่าในตัวผู้บริหาร การพิจารณาถึงคุณวุฒิและความดีงามของผู้บริหาร ทำให้ผู้ร่วมงาน

ทุกคนเลื่อมใสยอมรับนับถือในการเป็นผู้นำของเขายิ่งขึ้น (ประถม แสงสว่าง. 2527 : 49-51) สมบูรณ์ พรธนาณพ (2521 : 151) เห็นว่าคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วย พฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง ทรหดอดทน
2. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ได้เรียบขาดทันเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความขยันขันแข็ง
6. ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบดี
7. ความเสียสละ
8. บุคลิกภาพ การแต่งกาย หน้าตา ท่าทางและรูปร่างสง่าผ่าเผยน่าเกรงขาม น่าศรัทธา และน่าเคารพ
9. มีน้ำใจเป็นประชาธิปไตย

จากแนวความคิด นิยามที่นักการศึกษาให้ไว้ สรุปว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม สามารถใช้อิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการได้ โดยภายในกลุ่มมีการประสานสัมพันธ์กันด้วยดี และทุกคนมีความพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

#### ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม คือ ความดีอันสูงสุด

จริยธรรม คือ สิ่งที่เคยปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน

คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหารหน่วยงาน คือ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น จึงต้องยึดมั่นใน คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6-48) ในยุค โลกรั่วพรหมแดน (Globalization) หรือโลกยุคเสรี ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเรื่อง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ ทำให้มีการพัฒนาทางด้านวัตถุมากกว่า ทางด้านจิตใจ คนมีความเฉลียวฉลาดขึ้นในทางฉ้อฉล แย่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น หลอกลวง

เอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน โดยไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบชั่วดี การศึกษาในอดีตไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เข้าลักษณะ การศึกษาหมาหางค้วน เพราะการจัดการศึกษาในอดีตไม่สามารถแก้ไขปัญหาของประเทศชาติได้นับแต่วันที่ปัญหาทางด้านอาชญากรรม ปัญหาโสเภณี ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ ปัญหาการละเมิดสิทธิเด็กและสตรี

จากสภาพสังคมที่เป็นอยู่ในอดีตและปัจจุบันผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ครู – อาจารย์จะต้องมีความตระหนักในการแก้ปัญหาก่อนที่ปัญหาดังกล่าวจะเรื้อรังและกักร่อนสังคมไทยให้ล่มสลาย โดยการจัดการศึกษาให้เกิดความรู้คุณธรรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และปรับเปลี่ยนค่านิยมที่ผิด ๆ ซึ่งขัดกับหลักของวัฒนธรรม จารีตและประเพณีของไทย โดยหันมาสนใจที่จะพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์ ประชาชนและสังคมทั่วไป

พระเทพเวที (ประยูทธ ปยุตโต. 2534 : 9) ได้กล่าวเป็นแนวคิดไว้ในคำอนุโมทนาเพื่อการศึกษาที่บริสุทธิ์ตอนหนึ่งว่า เราทั้งโลกกำลังลำบากอยู่ด้วยความเห็นแก่ตัว เนื่องจากเรามีการศึกษาไม่สมบูรณ์ จนต้องเรียกว่า การศึกษาสุนัขหางค้วน มีการสอนให้แก่ฉลาดโดยไม่มีการคอยควบคุมความฉลาดเอาไว้เสียเลย ก็จะทำให้บุคคลนั้นเอาความฉลาดไปในทางที่เห็นแก่ตัว จะต้องสอนความรู้ให้ควบคู่กับสอนคุณธรรมประจำใจ

ดังนั้น คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทอย่างสูงในการควบคุมกำกับติดตาม และพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมีคุณธรรมที่พึงปฏิบัติดังนี้

#### คุณธรรมในการครองตน

1. สัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี เป็นธรรมที่ใช้ในการครองตน ครองคนและครองงาน มี 7 ประการคือ

1.1 ฐัมมัญญตา (รู้หลักและรู้เหตุ) คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ

1.2 อัตถัญญตา (รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล) คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร

1.3 อัจฉัญญตา (รู้จักตน) คือ รู้ความเป็นจริงว่าตัวเรานั้นว่าโดยฐานะภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น

1.4 มัตตัญญูตา (รู้จักประมาณ) คือ รู้จักความพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการจ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด เป็นต้น

1.5 กาลัญญูตา (รู้จักกาล) คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะที่พึงใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรและทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

1.6 ปริสัจญูตา (รู้จักชุมชน) คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชนรู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชนและต่อชุมชนนี้ เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกริยาอย่างนี้ควรพูดอย่างนี้ว่าชุมชนนี้ มีระเบียบวินัยอย่างนี้ ควรสงเคราะห์และรับใช้ชุมชน เป็นต้น

1.7 ปุคัลัญญูตา (รู้จักบุคคล) คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ เป็นต้น

2. ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติปฏิบัติ คุณธรรมของนักปกครองบ้านเมือง ธรรมของผู้ปกครอง นักบริหาร ครู-อาจารย์ ข้าราชการทุกประเภท มี 10 ประการคือ

2.1 ทาน (ให้ปันช่วยประชา) คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

2.2 ศีล (รักษาความสุจริต) คือ ประพฤติดีงาม สำรวมกายและวจี ประกอบแต่การสุจริต รักษาภักดีคุณ ประพฤติให้ควร เป็นตัวอย่าง

2.3 ปริจาคะ (บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ) คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของคนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองได้

2.4 อาชชวะ (ปฏิบัติภาระโดยซื่อตรง) คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ มีมารยาทปฏิบัติการกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

2.5 มัททวะ (ความอ่อนโยนเข้าถึงคน) คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความสง่างาม สุภาพ นุ่มนวล

2.6 คปะ (พันมัวเมาด้วยเผากิเลส) คือ แผลเผากิเลส คัมहा มิให้เข้ามาครอบงำจิตใจ รู้จักข่มใจมิให้หลงไหลในสิ่งชั่วช้วน เป็นต้น

2.7 อักโกระ (คือเหตุผลไม่โกรธ) คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัย ความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น เป็นต้น

2.8 อวิหิงสา (มีอริหิงसान่าร่วมเย็น) คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับ กดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความ อาฆาตเกลียดชัง

2.9 ชันติ (ชำระเชษฐด้วยขันติ) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทน ต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก เป็นต้น

2.10 อวิโรธนะ (มิปฏิบัติคลาดจากธรรม) คือ ประพฤติมิให้ผิด จากพระศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุข ความดีงามของรัฐและราษฎร เป็นที่ตั้งอันใด ประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขวาง เป็นต้น

#### ธรรมในการครองคน

1. พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจําใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม หรือเป็นธรรมประจําใจของผู้ใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าคน พึงมีต่อผู้น้อย หรือที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ พรหมวิหารมี 4 ประการ คือ

1.1 เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรีต้องการช่วยเหลือ ให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

1.2 กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยนำบัลดความทุกข์ยากเดือดร้อนของตนและสัตว์ทั้งปวง

1.3 มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เห็นผู้อื่นประสบสุขและ สำเร็จก็พลอยยินดีไปด้วย

1.4 อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองความเป็นจริง โดยวาง จิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เทียงตรงดุจตาชั่ง ปราศจากอคติ โดยยึดคติว่า สัตว์โลกทั้งหลาย ย่อมเป็นไปตามกรรม ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว

2. สังคหัตถ 4 เป็นธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจคนหรือธรรม เพื่อให้ตนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไป เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก สงเคราะห์ช่วยเหลือ กัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ มี 4 ประการ คือ

2.1 ทาน (การให้) คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

2.2 ปิยวาจา (วาจาเป็นที่รัก) คือ วาจาสุคติม น้ำใจหรือวาจาซาบซึ้งใจ น่าฟัง ซึ่งแจ่มแจ้งน่าฟังที่เป็นประโยชน์ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจ เป็นต้น

2.3 อัคตจริยา (การประพฤติประโยชน์) คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

2.4 สมานัตตตา (ความมีตนเสมอ) คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลายและเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข เป็นต้น

3. ทิศ 6 เป็นธรรมที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาทุกตำแหน่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการครองตน ครองคน และครองงานได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

3.1 ปรัตถิมทิศ คือ ทิศเบื้องหน้า หมายถึง มารดา บิดา

3.2 ทักขิมทิศ คือ ทิศเบื้องขวา หมายถึง ครู - อาจารย์

3.3 ปังฉิมทิศ คือ ทิศเบื้องหลัง หมายถึง บุตร ภรรยา

3.4 อุตตรทิศ คือ ทิศเบื้องซ้าย หมายถึง มิตร สหาย

3.5 เภฏฐิมทิศ คือ ทิศเบื้องต่ำ หมายถึง บ่าว คนใช้

3.6 อุปริมทิศ คือ ทิศเบื้องบน หมายถึง พระสงฆ์

### ธรรมในการครองงาน

1. ฆราวาสธรรม 4 ประการ เป็นธรรมที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ตรีศเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2525 ในพระราชพิธีบรมวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ห้องสนามหลวง เป็นธรรมที่ข้าราชการประชาชนทุกระดับชั้น ที่พึงประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้บังเกิดความสุข ความร่มเย็น ประกอบด้วย

1.1 สัจจะ (ความจริง) คือ ซื่อสัตย์ต่อกัน ทั้งจริงใจ จริงวาจา และจริงในการกระทำ

1.2 ทมะ (ฝึกตน) คือ รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดคณินทรีย์แก้ไข ข้อบกพร่องขัดแย้ง ปรับใจ ปรับตัวเข้าหากัน

1.3 ขันติ (อดทน) คือ มีจิตใจเข้มแข็งหนักแน่น ไม่ริ้ววาม ทนต่อความล่วงเกินกัน และร่วมกันอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ยากลำบากตรากตรำ ฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน

1.4 จาคะ (เสียดสะ) คือ มีน้ำใจ สามารถเสียดสะความสุขสำราญ ส่วนตัว เพื่อผู้ครอง เพื่อมิตรสหายและเพื่อสังคม

2. กัลยาณมิตร 7 เป็นธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ หรือผู้มีอาชีพในการขัดเกลาจิตใจของคนให้เป็นคนดีประกอบด้วย

2.1 ปิโย (น่ารัก) คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

2.2 กรุ (น่ายกย่อง) คือ ประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

2.3 ภาวะนีโย (น่าเจริญใจ) คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง

2.4 วัตตจาจะ (รู้จักพูดให้ได้ผล) คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำหรือปรึกษา

2.5 วจะนักษะโม (อดทนต่อถ้อยคำ) คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม แม้แต่จะเป็นเรื่องจุกจิกหรือคำวิพากษ์วิจารณ์ก็ไม่จุกจิก ไม่เบื่อหน่ายไม่เสียอารมณ์

2.6 คัมภีรญจะกะถังกัตตา (แถลงเรื่องกล้าลึกได้) คือ กล่าวจี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ขอลูกซึ่งให้เข้าใจได้

2.7 โนจัญฐานะ นิโยชะเย (ไม่ชักนำในอฐานะ) คือ ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อมเสียหรือเหลวไหลไม่สมควร

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน และประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณแห่งชีวิต และเป็นแบบอย่างที่ดี

### ด้านการประสานงาน

โดยที่ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ ได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อยหลาย ๆ หน่วย ตามลักษณะของงานแต่ละหน่วยทำงาน โดยไม่ประสานกัน ต่างคนต่างทำกิจกรรมต่าง ๆ ก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ เปรียบเสมือนเครื่องจักรเครื่องยนต์ ถ้าหากส่วนหนึ่งส่วนใดของเครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นไม่ทำงานประสานกับส่วนอื่น ๆ เครื่องจักรเครื่องยนต์นั้นก็ทำงานไม่ได้ ยิ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยมากและสลับซับซ้อนเพียงไร ก็ยิ่งต้องการการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น



การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้ งานสมคูลย์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

สมเดช สีแสง (2540 : 941) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การกระทำ หรือการทำวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี แบ่งงานกันทำไม่มีการก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ทุกคนรู้จักรับผิดชอบขจัดความขัดแย้งหรือ อุปสรรคต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จ

สุทธิ สุทธิสมบุญ และ สมาน รังสิโยภุญณ์ (2542 : 72 – 80) ได้กล่าวถึง ลักษณะการประสานงาน ความสำคัญของการประสานงาน วิธีการประสานงาน ประโยชน์ ของการประสานงาน ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อการประสานงานและ คุณลักษณะของผู้ประสานงานที่ดีไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### ลักษณะของการประสานงาน

จากความหมายที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าลักษณะสำคัญของการประสานงาน อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ การจัดให้งานส่วนต่าง ๆ ผสมกลมกลืนเข้ากันได้ เหมือนฟันเฟืองของเครื่องจักร มีความสมดุลย์กัน (Balancing) รับกันได้ในเวลาอันเหมาะสม (Timing) กลมกลืนกันอย่างแนบเนียน (Integrating)
2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร คือ การใส่ ตัวป้อน (Input) เน้นกระบวนการ (Process) และขึ้นชมกับผล (Output) แต่กระบวนการ ดังกล่าวจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของความพร้อมคือ ความพร้อมทรัพยากรทางการ บริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการที่ดี
3. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องเฉพาะของหัวหน้าหน่วยงาน หากเป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่าย จะต้องมีส่วนร่วม

4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication)

5. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพราะถ้าหากขาดการประสานงานในระดับใดระดับหนึ่งแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อกระเทือนถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

#### ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอันมาก และหากประสงค์ที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สิ่งสำคัญที่ไม่ควรจะลืมและมองข้าม ก็คือ การประสานงาน โดยนัยแห่งความสำคัญดังกล่าวนี้ จึงควรที่จะได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการบริหารกับการประสานงานด้วยคือ

1. การประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหาร เช่น Henri Fayol ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการในการบริหารมี 5 ประการคือ การวางแผน การจัดรูปร่าง การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน ส่วน Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดรูปร่าง การเลือกสรรและบรรจุคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

2. การประสานงานเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหาร ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์การเอกชนหรือองค์การของรัฐบาลก็ตาม มักจะได้กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานเสมอ จนอาจกล่าวได้ว่าระเบียบวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงานนี้เป็นธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติสืบเนื่องกันในวงการบริหาร

3. การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้าเป็นอันมากเพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำเอาปัจจัยในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการบริหาร

#### วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงานนั้น อาจจะแยกได้เป็นวิธีการประสานงานภายในองค์การ(Coordination Within Our activity) และวิธีการประสานงานระหว่างองค์การ(Coordination Outside Our activity) ดังต่อไปนี้

## 1. วิธีการประสานงานภายในองค์กร ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน กำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวท้าว ซ้ำซ้อนกัน

1.2 การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System)

1.3 การใช้คณะกรรมการ (Committee) จัดให้มีคณะกรรมการประสานงาน เพื่อให้ทำหน้าที่ประสานงานโดยตรง

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) โดยเน้นระบบควบคุมการใช้จ่ายแผนงาน โครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) การควบคุมกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน เป็นการแก้ไขข้อบกพร่องของการทำงานอีกแนวหนึ่ง

1.6 การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Contacts) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการช่วยทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว และได้ใส่ใจในการปฏิบัติงาน

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (Liaison officer) การเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถในการติดต่อเป็นพิเศษ ย่อมส่งผลสำเร็จในการประสานงานมากยิ่งขึ้น

2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์กร ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์กรนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานระหว่างองค์กรได้ด้วย วิธีการประสานงานระหว่างองค์กรที่ควรทราบมีดังต่อไปนี้

2.1 การประสานงานโดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

2.2 การประสานงานโดยการใช้อุทธรณ์การผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Joint Committee หรือ Interdepartmental Committee) เพื่อช่วยกลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งลดลง และทำให้การประสานงานดีขึ้น

### 2.3 การประสานงานโดยใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting)

การประสานงานโดยใช้วิธีการงบประมาณไม่เพียงแต่การใช้การประสานงานในองค์กรเพียงอย่างเดียว หากเป็นการใช้ระหว่างองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดการซ้ำซ้อนของงานลงไปด้วย

#### ประโยชน์ของการประสานงาน

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ช่วยประหยัดเวลา
4. สามารถทำให้ผลผลิตของหน่วยงานสูงขึ้น
5. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน
6. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยป้องกันความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน
9. ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน

ข้อแนะนำในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อการประสานงาน

1. พยายามผูกมิตรกับเขาในโอกาสแรก เพื่อขจัดซึ่งความกินแหนงแคลงใจกัน
2. พึงหลีกเลี่ยงการนิทนาบว่าร้ายหัวหน้างานคนอื่น ๆ เพราะอย่างไรเสียก็ควรจะต้องรู้ถึงหูเขาจนได้
3. ถ้าเราทำผิดพลาดก็ไม่ควรป้ายความผิดพลาดนั้นให้คนอื่น
4. พึงสรรเสริญหัวหน้างานคนอื่นเมื่อเขาทำความดี
5. จงช่วยเขาเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
6. เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นควรแจ้งให้เขาทราบ
7. รับฟังคำแนะนำของเขา
8. ความเห็นของคนอื่นแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรรับฟัง

ที่กล่าวนี้เป็นคำแนะนำทั่ว ๆ ไป ซึ่งเมื่อสรุปแล้วก็ตรงกับข้อความที่ว่า ถ้าท่านอยากให้คนอื่นทำอะไรแก่ท่าน ก็จงทำอย่างนั้นแก่เขาก่อน และในการสร้างความร่วมมือประสานงานกับคนอื่นนั้น กล่าวกันว่า สำคัญอยู่ที่ตัว น ตัวเดียว ถ้าขาดตัว น เสียตัวหนึ่ง ก็จะกลายเป็น การประสานงาน ทันทิ ตัว น ที่ว่านี้ก็คือ

จักต้องเป็นคน	นบเนียน
จักต้องเป็นคน	นุ่มนวล
จักต้องเป็นคน	แนบเนียน
จักต้องเป็นคน	หนักแน่น

คุณลักษณะของผู้ประสานงานที่ดี มีดังนี้

1. มีความรู้เรื่องงานและขั้นตอนของงานหรือโครงการเป็นอย่างดี
2. ไม่ต้องการเป็นคนเด่นดัง แต่มุ่งหวังให้งานสำเร็จ
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
4. มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ น่าศรัทธาเชื่อถือ
5. มีปฏิภาณไหวพริบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
6. อ่อนน้อมถ่อมตน
7. มีความยืดหยุ่น
8. อารมณ์ดี
9. เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะด้านการประสานงานเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ให้บริการแก่ครู – อาจารย์ และประชาชนซึ่งอยู่ห่างไกลกันดารขาดแคลน ตลอดทั้งคอยให้บริการและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนขาดความตระหนักในการประสานงานขาดเทคนิควิชาการหรือไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการประสานงานแล้ว ย่อมส่งผลเสียต่อระบบการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษา

#### ด้านบทบาท ตามปรัชญาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ในการดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้ดำเนินการตามปรัชญาความเชื่อที่ว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง”

#### การสร้างภูมิปัญญา

1. ภูมิปัญญา แปลว่า พื้นความรู้ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)
2. ภูมิปัญญา มี 2 ประเภท คือ ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล
3. ภูมิปัญญาไทย หมายถึง องค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของ

คนไทย อันเกิดจากการสังสมประสพการณ์ ที่ผ่านกระบวนการเลือกสรร เรียนรู้ ปรุ่่งแต่ง พัฒนาและถ่ายทอดสืบต่อกันมา เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาวิถีชีวิตของคนไทยให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และเหมาะสมกับยุคสมัย

4. ภูมิปัญญาสากล เป็นความรู้สากลที่มาจากต่างชาติและส่วนใหญ่จะมาจาก ชาติตะวันตก บางเรื่องอาจจะไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย

5. การสร้างภูมิปัญญาของ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จะต้องยึดถือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเป็นหลัก ผสมผสานด้วยภูมิปัญญาสากลเท่าที่จำเป็น โดยทำให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับวิถีชีวิต จะต้องระมัดระวังภูมิปัญญาสากลที่จะ ทำลายขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ดั้งเดิมของชุมชน

6. การสร้างภูมิปัญญาไทย หมายความว่ารวมถึง

- การอนุรักษ์
- การฟื้นฟู
- การสืบสาน
- การพัฒนา

โครงการพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ตามแผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร จำนวน 8 โครงการ ในการ พัฒนาคุณภาพชีวิตเยาวชนและชุมชน อันได้แก่

1. โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน
2. โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน
3. โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
4. โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์
5. โครงการฝึกอาชีพ
6. โครงการส่งเสริมสหกรณ์
7. โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
8. โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก

สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง

ความมั่นคง ในความหมายของปรัชญาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง ความมั่นคงทางด้าน

1. เศรษฐกิจ
2. สังคม
3. การเมือง การปกครอง
4. การป้องกันประเทศ

ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง

- 2.1 มีอาชีพที่สุจริต มั่นคง ยั่งยืน
- 2.2 มีรายได้พอมือ พอกิน ตามสมควรแก่อัตภาพ

ความมั่นคงทางด้านสังคม หมายถึง

1. การพัฒนาคนให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ โดยพัฒนาทั้งด้านสุขภาพ ร่างกาย ความคิด จิตใจ และภูมิปัญญา
2. การสร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ อยู่กันอย่างสงบสุข มีความผูกพันเอื้ออาทรต่อกัน สามารถดำรงรักษานขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และสิ่งที่ดีงามของสังคมไว้ได้ รวมทั้งมีศักยภาพในการบริหารจัดการ ป้องกันการทำลายและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้
- 3.3 การดำรงรักษาความศรัทธา และความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เพื่อให้สถาบันทั้ง 3 มีความมั่นคง และดำรงอยู่ตลอดไป

ความมั่นคงทางการเมือง การปกครอง หมายถึง

1. การสร้างจิตสำนึกในความเป็นคนไทย รักแผ่นดินไทย
2. ให้ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
3. ทำให้มีการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม
4. ทำให้ประชาชนตื่นตัว และมีจิตสำนึกในสิทธิหน้าที่ของตน

ความมั่นคงทางการป้องกันประเทศ หมายถึง การสร้างความมั่นคงในพื้นที่ตามแนวชายแดน โดยเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านการข่าว การป้องกันการแทรกซึมตามแนวชายแดน รวมทั้งการสร้างควมสงบเรียบร้อยในพื้นที่ชายแดน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองและครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองและครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก และในภาพรวมของเขตการศึกษา 2 ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : 85-86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ชายอาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามทัศนะของครูหญิงและครูชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าอาจารย์ชาย

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์คล้ายคลึงกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2541 : 79-81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า



ครูผู้สอนโดยส่วนรวมและรายจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่าดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนคติของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนมีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของครูผู้สอนเน้นด้านวิชาการ ส่วน 3 ด้านไม่แตกต่างกันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก แต่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำ รักเกียรติรักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสติจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

วิสุทธิ คำพูล (2542 : 69-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ใน 4 ด้านคือ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทักษะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทักษะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเน้น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหาร มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

สิริพันธ์ มั่นทน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการบริหารงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

โคท (Coats. 1996 : 154) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผู้บริหารระดับเขตหรือระดับกรม ระดับจังหวัด ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยประเมินค่า ยุทธยศาสตร์ DECAD ใช้ในการตัดสินใจ ประเมินความสามารถของผู้บริหารทำให้เกิดพื้นฐานพัฒนา ประเมินกำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของชุดสันตะปาปา ลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถอย่างแท้จริงจากสมาชิก 15-17 คน โดยส่วนรวมที่มีชื่อเสียงและส่วนตัว (เฉพาะตัว) ในสังคม นักเรียนมหาวิทยาลัยรัฐมิชซันนารี จำนวน 200 คน และ 56 คน สํารวจการใช้ความสามารถทางอารมณ์ในการบริหาร (สติปัญญา) ของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในตำแหน่งเป็นผู้มีมนุษยธรรม และสังคมวิทยาศาสตร์ในหน่วยงาน 100 คน และ 72 คน (67 เปอร์เซ็นต์) มีความสามารถรุ่งโรจน์ (โชติช่วง) และ 28 คน (93 เปอร์เซ็นต์) อยู่ในตำแหน่งประธานผู้ตอบสนองใน 10 คนเป็นผู้นำไร้ความสามารถ 80 คน ในตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งงานที่มีจิตใจมั่นอยู่ในสังคม โดยอาศัยจากข้อมูล SPSS มัลติมิเดีย เอโนวา ในการศึกษาค้นคว้า

บลานตัน (Blanton. 1997 : 145) ได้ศึกษา การบริหารจัดการพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอันดับแรกที่มีประสบการณ์สอน 11 ปี กับผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ตำแหน่งในการบริหารการศึกษาว่าตำแหน่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วไป ใช้ประโยชน์ในโรงเรียนพอประมาณ โดยส่วนใหญ่พิจารณาในด้านประสิทธิภาพและภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำเป็นหลักการ นอกจากนี้ การวิจัยค้นคว้า สํารวจความสัมพันธ์ ความรู้สึก ลักษณะภาวะผู้นำและครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำโดยเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ 30 โรงเรียน และคณะผู้ร่วมงานในปัจจุบันนี้ใช้ประโยชน์ตำแหน่งพื้นฐานการบริหารองค์การ ความคิดรวบยอดเลือกจากโรงเรียนในเมือง สถานการณ์หรือลักษณะสำคัญที่ทำให้ควบคุมข้อมูลรวบรวมหลักการ ครูผู้สอนระหว่างสำนักงานน้อยที่สุดใน 1 ปี การสำรวจข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มัลติมิเดียได้ทราบผลผลิตความสัมพันธ์ของคณะบุคคลเป็นศูนย์ไม่มีค่าสมมติฐาน .05 เท่ากันหรือดีกว่าสถานการณ์ต่างกันมีความแตกต่างกันในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสำคัญทั้งหมด พฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมของครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายปีเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีตำแหน่งมั่นคงและตำแหน่งพื้นฐานในการบริหารและเท่ากันในการบริหารกับประสบการณ์

ฟริก (Frick. 1996 : 142) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหาและการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าคุณเหนือกว่าคนอื่นจำเป็นต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่ม เร็วหรือมากเกินควร

และความต้องการเป็นมิตรในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณนาภาวะผู้นำ การปรับตัวลักษณะดี กว่าลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำ 4 อย่าง คือ 1) โครงสร้าง 2) มีมนุษยธรรม 3) การเมือง 4) สัญลักษณ์ ในการศึกษาลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำ ความอดสาหะในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุเป็นการพรรณนางานวิจัยตัวอย่างโดยการสุ่ม 150 คน ทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้แคลิฟอร์เนีย โรงเรียนในเมืองว่ามีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซนต์ ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเปิดเผยมีลักษณะสำคัญความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะสอดคล้องบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่น เปลี่ยนแปลงตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างในความสนใจการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น

ลิปสกี (Lipsk. 1996 : 138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญญาโทได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝนวิธีการให้เงินเดือนให้ ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเฉียบแหลมในระดับประเทศ ตัวอย่างปริญญาโท ค.ศ. 1996 ผู้บริหารจัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ใคร่เทียบเท่าคือ หัวใจการบริหาร มนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

คาร์ (Carr. 1998 : 179) ได้ศึกษาสังเกตการฝึกหรือเตรียมผู้นำชุมชนของครอบครัวหรือสังคมที่มีประสิทธิภาพมีการสังเกต ดังนี้

ภาวะผู้นำในชุมชนใช้หลักการหรือยุทธวิธีการตัดสินใจความสัมพันธ์ในสมาชิก 2 ชุมชน หรือในสังคมที่มีความร่วมมือกันในการเป็นผู้นำได้นำวิธีการสำรวจพื้นฐานมาใช้โปรแกรม SPSS เชื่อมโยงอย่างมีศิลปะครั้งแรกในปี ค.ศ. 1986 พื้นฐานของเหตุผลสังคม ภาวะผู้นำ FCC สามารถฝึกฝนผู้นำได้ นับรวมเป็น 30 ชั่วโมง เช่น ทักษะการสื่อสาร กลุ่มลักษณะแปรผัน การวิเคราะห์ ออกคำสั่ง ส่งเสริมประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในการออกคำสั่ง

นโยบาย ในสาธารณชนและระดับประเทศที่มีประสิทธิภาพเสนอเปรียบเทียบภาวะผู้นำต่อประชาชนจากการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามนำเชื่อถือได้ 83 เปอร์เซ็นต์ ในกลุ่มของชุมชนที่ได้รับการศึกษาในวัยหนุ่มสาว ควรพัฒนาหลักสูตรผู้บริหาร โรงเรียนในระดับสูงและปานกลาง แทฟฟี (Taff. 1998 : 105) ได้ทำการวิจัยความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีประเด็นค้นพบที่น่าสนใจ คือ ในความแตกต่างของสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมักจะเป็นผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีความคาดหวังหรือความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารแตกต่างกัน เช่น งานวิจัยของ อุมพร บุญญาวิโรจน์ เป็นต้น และนอกจากนี้ยังพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ต่างภูมิภาคกันด้วย อาทิ งานวิจัยของ พนิดา ศรีธรรมา ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บประเด็นเหล่านี้ประกอบกับความเห็นส่วนตัวนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัยต่อไป