

การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อย  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

Administration Enhancement System of the Leadership Characteristics of  
Cadets of the Chulachomklat Royal Military Academy

วรวิทย์ แสงทอง และ วิรัช วิรุชนิภาวรรณ

Worawut Saengthong and Wiruch Wiruchnipawan

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

Doctor of Philosophy in Public Administration Program, Eastern Asia University

### บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมผสานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ และ (3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากร คือ นักเรียนนายร้อยในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ในปีการศึกษา 2558 รวม จำนวน 1,073 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 1,073 คน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ รวมทั้งใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการถดถอยพหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพมีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน แบบตัวต่อตัว ด้วยแบบสอบถามแนวลึกแบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า (1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องการตัดสินใจด้วยความกล้าหาญที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง (2) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำในเรื่องการตัดสินใจด้วยความกล้าหาญ ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (3) การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ, คุณลักษณะผู้นำ, นักเรียนนายร้อย, โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

### Abstract

This integrated research is aimed to study (1) problems related to management, (2) the development of the management and (3) strategic management to enhance the features of the Chulachomklat Royal Military Academy Cadets. Questionnaires were used to collect demographic data of the cadets in the Cadet Royal Military Academy in the year 2558, with a total sample of 1,073 persons. The data of this study of a total population of 1,073 cadets were analyzed quantitatively, including descriptive and inferential statistics. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, average, standard deviation. The multiple regression and a correlation coefficient of Pearson. In terms of qualitative research with in-depth interviews with experts of 9 face-to-face

structured in-depth questionnaires. The results showed that (1) Cadets at the Royal Military Academy need practical guidance to events or content in courses on strengthening the leadership of the cadets and in the decision making with courage and continuity (2) Royal Military Academy cadet should have guidelines on the events or the contents of the course on enhancing its features (3). Leadership decisions should be implemented with courage, clearly and with continuity.

**Keywords:** administration, leadership characteristics, cadets, the Chulachomkiao Royal Military Academy



## บทนำ

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ได้กำหนดนโยบายและแนวความคิดการพัฒนาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าไว้ในแผนแม่บทของการพัฒนาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ.2555-2559 เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ภายในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ดังนี้

1. ด้านการศึกษา พัฒนาหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรีทางด้านวิชาการของนักเรียนนายร้อยและหลักสูตรปริญญาตรีสำหรับพลเรือนอย่างต่อเนื่อง ให้มีความเหมาะสม ทันสมัย ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของสภาการศึกษาวิชาทหาร กระทรวงกลาโหม สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (สกอ.) และสภาวิศวกร จนสามารถเปิดการศึกษาได้ถึงระดับปริญญาโท โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านวิชาการกับการทำงานราชการและสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านผู้เข้ารับการศึกษ การคัดเลือกบุคคลพลเรือนเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารในส่วนของกองทัพบก ต้องเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความพร้อมที่จะศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์การคัดเลือกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้อัตราส่วนระหว่างผู้สมัครกับผู้เข้ารับการศึกษามีไม่น้อยกว่า 50:1 และเพิ่มสัดส่วนของผู้ที่มีผลการศึกษาคดี (คะแนนเฉลี่ย

3.50 ขึ้นไป) จากผู้สมัครทั้งหมดให้สูงขึ้นด้วย สำหรับการรักษาคุณภาพทางด้านการศึกษาของผู้เข้ารับการศึกษารับการศึกษาในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น ให้เป็นไปตามมาตรฐานเกณฑ์การวัดผลของสถาบันระดับอุดมศึกษาทั่วไป โดยเป็นที่ยอมรับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และสภาวิศวกร ทั้งนี้ให้รักษามาตรฐานผู้เข้ารับการศึกษาด้านสุขภาพ บุคลิกภาพ และภาวะการเป็นผู้นำ

3. ด้านกำลังพล การบรรจุกำลังพลเข้ารับราชการจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอาจารย์ นายทหารปกครอง ส่งเสริมให้กำลังพลทุกคนมีความก้าวหน้า มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจไม่ด้อยกว่าข้าราชการอื่นและเอกชน ส่งเสริมการเรียนรู้ให้กำลังพล ให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีด้านการทหารและด้านอื่น ๆ รวมทั้งนำระบบประเมินค่ากำลังพลมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนั้นยังต้องควบคุมกวดขันวินัย สร้างจิตสำนึก ตลอดจนยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีของกำลังพล

4. ด้านการส่งกำลังบำรุง พัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงที่ทันสมัย (e-logistics) มาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูล ด้านการส่งกำลังบำรุง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสิ่งอุปกรณ์ตามความต้องการใช้งานและสามารถสนับสนุนการฝึกศึกษาของนักเรียนนายร้อยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง พัฒนาความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ของกำลังพลโดย e-inventory การดูแลรักษาบำรุงให้สิ่งอุปกรณ์ต่างๆ มี

สภาพพร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการควบคุม การ รายงาน และระบบการบันทึกสิ่งอุปกรณ์ โดยใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ด้านกิจการพลเรือน สนับสนุนและส่งเสริมการ ปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข พร้อมทั้งส่งเสริมอุดมการณ์ ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กำลังพลของโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า ยึดมั่นและปฏิบัติตนให้เป็นแบบ อย่างที่ดีแก่ประชาชน วางแผนการปฏิบัติงานร่วมระหว่าง โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ากับหน่วยงานภายนอก งานด้านการช่วยเหลือประชาชน พัฒนาความสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานในภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านกิจการ พลเรือนเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการใช้สิ่ง อุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ นำมาประกอบการเรียนการสอน เพื่อยกระดับมาตรฐาน การศึกษาให้สูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านวิทยาการ คอมพิวเตอร์ให้กำลังพลทุกระดับ ให้สามารถนำมาใช้งาน ได้อย่างแท้จริง

7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริม ให้มีความร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุก ระดับ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้มีระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในทุกระดับ เพื่อเป็นเครื่อง มือที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ของโรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้า ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับ อุดมศึกษา และเอกลักษณ์เฉพาะทางภายใต้ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ครอบคลุมปัจจัย ที่มีผลต่อการประกันคุณภาพอย่างครบถ้วน จัดให้มีการ ประชาสัมพันธ์ จัดทำระบบฐานข้อมูล และพัฒนากลไกใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการตรวจสอบและประเมิน คุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และนำผล ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

8. ด้านการบริหารจัดการ พัฒนาการจัดโครงสร้าง

ของหน่วยให้สามารถรองรับกับปริมาณงานที่มีอยู่ และ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต พัฒนาระบบการบริหาร จัดการหน่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวโดยการ พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขคู่มือ กฎ ระเบียบ คำสั่ง และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีภารกิจใน การรักษามาตรฐานทางด้านคุณภาพของบุคคลพลเรือน ที่ผ่านการสอบคัดเลือกเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารใน ส่วนของกองทัพก ให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งใน ด้านการศึกษา (ผลการศึกษาดี คะแนนเฉลี่ย 3.5 ขึ้นไป) ด้านสุขภาพอนามัย (ผ่านการทดสอบ และตรวจสอบตาม เกณฑ์ที่กำหนด) และด้านจิตใจ (ภาวะทางจิตใจและความ เป็นผู้นำ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษามาตรฐานทางด้าน สุขภาพ บุคลิกภาพ และสภาวะการเป็นผู้นำของนักเรียน นายร้อยในระหว่างเวลาศึกษาอยู่ในโรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้า ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการรับราชการ เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรเมื่อจบการศึกษา

ความเป็นผู้นำนั้น มีคุณลักษณะที่สำคัญได้มีผู้กล่าว ไว้ดังนี้ ผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ เป็นที่วางใจได้อย่างไม่มี ข้อกังขาใดๆ ทั้งสิ้น แม้ว่าจะต้องตกอยู่ในสภาพที่กดดัน อย่างยิ่งยวดก็ตามและยังต้องเป็นผู้ที่เชื่อได้แน่ว่า จะถือ เอาความสำคัญของผู้อื่นหรือขององค์การไว้เหนือความ ต้องการของตนเอง นักเรียนนายร้อยที่สำเร็จการศึกษา จากโรงเรียนนายร้อยเวสปอยต์ก็ได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่าง ที่อาจจะฟังดูแปลกๆ สำหรับคนทั่วไปคือการเรียนรู้กฎ เกณฑ์ โดยเฉพาะกฎเกณฑ์แห่งการเป็นผู้นำ เพื่อจะสร้าง ให้นักเรียนนายร้อยมีความพร้อม มีความซื่อสัตย์ และให้ สามารถรวมตัวกันเข้าเป็นทีมที่มีพลังได้ ผู้นำหน่วยทหาร ที่ดีจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีความเป็นผู้นำสูง (leadership) และที่คนจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความ เป็นตัวของตัวเองและกล้าหาญ ซึ่งภาวะความเป็นผู้นำจะ เกิดขึ้นในเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้ บุคคลในขณะจะทำให้การ ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จและชี้ให้ผู้บังคับการและบุคคลอื่นใน หมู่คณะรู้ว่าอะไรคือความจำเป็นที่จะทำให้หมู่คณะทำงาน บรรลุเป้าหมายได้ (Robin, 2001, p. 401)

คุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำคือ ความ สามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย ที่ต้องการอย่างเดียวกัน โดยจะเริ่มสอนการเป็นผู้นำด้วย

การสอนให้นักเรียนต้องปฏิบัติตนใหม่ในทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การกิน การเดิน การคิด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างบุคลิกภาพใหม่ในความเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ จะต้องให้นักเรียนนายร้อยได้รู้หลักปรัชญาและการฝึกฝนนิสัย ให้เห็นค่าของคุณธรรม การเรียนรู้ดังกล่าวบางครั้งอาจต้อง ยืนปะปนอยู่ในโคลนตมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้เรียนรู้ งานของพวกเขา และอยู่ร่วมกันกับพวกเขา จนทราบถึง ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ ได้จนสำเร็จ

ดังนั้น นักเรียนนายร้อยที่ผ่านมาไม่เพียงแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการเท่านั้น แต่ยังมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำอันพึงประสงค์ และโดดเด่นในสังคมไทยด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก ถึง เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยให้เป็นผู้ไปในหน่วย ทหารต่างๆ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการ พัฒนาศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้าประสบความสำเร็จ

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการ

Koontz and Cyril (1964, pp. 13-14) ให้ ความหมายของการบริหาร หมายถึง การทำให้งานบรรลุ

ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรทางการ บริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติงาน

Drucker (1970, p. 10) กล่าวว่าการบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยฝีมือคนอื่น

Schermerhorn (1999, p. 12) กล่าวว่า “การ บริหาร (administration) นิยมใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นการกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผน ขององค์กร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (public administration) ในหน่วยงานราชการ ส่วนการจัดการ (management) ใช้กับการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย นิยมใช้กับการจัดการธุรกิจ (business management)

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำ

McFarland (1979, pp. 214-215) ผู้นำ คือ บุคคล ที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับ ต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Yukl (1989, pp. 3-4) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล สูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือ ก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการ ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 ประการ

1. ลักษณะท่าทาง (bearing) คือ สิ่งที่ทำให้เกิด ความประทับใจ อันเกิดจากท่าทางอากัปกริยาและการ ปฏิบัติตัวของบุคคลผู้นำควรมีท่าทางสง่าผ่าเผยอากัปกริยา โดยทั่วไป และสภาพของเสื้อผ้าตลอดจนเครื่องใช้อื่นๆควร อยู่ใน มาตรฐานที่ดีควรแสดงอากัปกริยาและท่าทางอย่าง ภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้ หนักแน่น และมั่นคงไม่ควรใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับ บัญชารวมถึงหลีกเลี่ยงคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ย ประชด ประชันหรือแตกตันทลอดจนออกคำสั่งด้วยความ โกรธแค้นตำหนิไม่เลือกหน้าผู้นำที่มีอารมณ์หุดหงิดและ ควบคุม อารมณ์ตนเองไม่ได้จะไม่สามารถสร้างกลุ่มพรรค

พวกได้ในทำนองเดียวกันผู้นำที่ทำตัวจู้จ้านและอีกทีก็ ครึกโครม ในขณะที่ดื่มสุราหรือควบคุมสติไม่อยู่ ก็จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถือ

2. ความกล้าหาญ (courage) คือ ลักษณะจิตที่ ตระหนักถึงความน่ากลัวของอันตรายแต่สามารถควบคุม ให้เข้าเผชิญได้ด้วยความมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและ ปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกายความกล้าหาญทางใจ หมายถึง รู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่นโดยรู้จักยอมรับเมื่อตน กระทำผิดและกล้าตัดสินใจเมื่อเห็นว่าถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (decisiveness) คือ ความสามารถ ที่จะตัดสินใจได้ทันทีและประกาศอย่างชัดเจน และมั่นคง สถานการณ์ต่าง ๆ ย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่าง ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริงทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน แล้วตัดสินใจ อย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์ และการฝึกอย่างกว้างขวางจะช่วยให้การตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

4. ความเชื่อถือได้ (dependability) คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอนจนเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจต่อ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. ความอดทน (endurance) คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหายความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์และความยากลำบาก ความอดทนเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ และผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแออาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ขาดความกล้าหาญความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด

6. ความกระตือรือร้น (enthusiasm) คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใสและมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น มีจิตมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ซังกะตายทำอย่างจำเจ

ความกระตือรือร้นสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างดี เมื่อไปทำหน้าที่สอนหรือฝึกเพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน

7. การริเริ่ม (initiate) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งเริ่มต้นโดยความคิดของตนเองหรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้วความริเริ่มจะส่งผลให้เกิด ความผูกพันต่องานและกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

8. ความซื่อสัตย์ (integrity) คือ ลักษณะของความซื่อตรงมั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทุจริตคดโกง ไม่พูดปด

9. วิจาร์ณญาณ (judgment) คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผล

10. ความยุติธรรม (justice) คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียงปราศจากอคติทั้งสี่คือ ฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหา (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลจำนวนมากนั้นความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญ ความเคารพนับถือและความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชังจะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว

11. ความรอบรู้ (knowledge) คือ ความรู้ในวิชาชีพของตนและมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่รู้งานเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้นจะไม่สามารถปิดบังผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้สงสัยได้ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัด เพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้นแต่รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้ไม่มีสิ่งใดดีดังดูความ เชื่อมั่นและความเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำแสดงความรู้ความสามารถ

12. ความจงรักภักดี (loyalty) คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติต่อหน่วยต่อผู้อาวุโสและต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถทุกแบบของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น

จึงควรระมัดระวังไม่นำความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

13. กาลเทศะ (tact) คือ ความสามารถที่จะร่วมงาน หรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบ กระทั่งรู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดีและเหมาะสมกับบริบทสถานที่และกาลเวลาที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ

14. ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness) คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่นผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเองในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชยในผลงานควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้นมิฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพ นับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบแต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Sanitsom, 2015, pp. 75-86)

3. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization--LO)

Senge (1990) ได้กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และ ค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้องค์การนั้นๆ กลายเป็น Learning Organization โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด ต่อมา Nevis และทีมงานได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ (Senge, 1990)

1. องค์การทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (all organization are learning system)
2. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ (learning conforms to culture)
3. รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ (style varies between learning system)
4. มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริม

สร้างการเรียนรู้ขององค์การ (generic processes facilitate learning) มุมมองที่สองนี้ได้มององค์การในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่งที่ องค์การควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับ รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ การนำเอาวิชาการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์การจะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่ และจะพิจารณา เปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือ คู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น

4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โครงสร้างองค์การหรือการจัดและการบริหารองค์กร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพบกมีหน้าที่สำคัญในการปกครองบังคับบัญชานักเรียนนายร้อย ดำเนินการฝึกอบรมและปลูกฝังนิสัย วินัย จิตวิทยาและการนำทหาร พลศึกษา วิชาทหารเบื้องต้นแก่นักเรียนนายร้อย เพื่อให้มีลักษณะเป็นนายทหารที่ดีของกองทัพ นอกจากนี้ยังอำนวยความสะดวกประสานงานกับเหล่าต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการฝึกสอนวิชาทหารขั้นพื้นฐานทางยุทธวิธีและเทคนิคของเหล่าต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่นายทหารสัญญาบัตรในเหล่าต่างๆ ได้ รวมทั้งยังดำเนินการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นอุดมศึกษาแก่นักเรียนนายร้อยตามหลักสูตร โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 หน่วยงาน ดังนี้

กองบัญชาการ มีหน้าที่วางแผน ประสานงานอำนวยความสะดวกและบริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนการศึกษา มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ กำกับดูแล ให้การศึกษาชั้นวิทยาการอุดมศึกษาตามหลักสูตรแก่นักเรียนนายร้อย

ส่วนวิชาทหาร มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการ กำกับดูแล การฝึกและการศึกษาวิทยาการทหารของนักเรียนนายร้อยให้เป็นไปตามหลักสูตร

กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชานักเรียนนายร้อย ฝึกอบรมนิสัย

อุปนิสัย วินัย จิตวิทยาและการนำอาหาร พลศึกษา และ วิชาทหารเบื้องต้น

ส่วนบริการ มีหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนหน่วยต่างๆ ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพลศึกษา การยูทอโยธา การสรรพาวุธ การขนส่ง การสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร การผลิตและการซ่อมสร้างสิ่งอุปกรณ์ประจำหน่วย ตลอดจนบริการแรงงานและบริการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบ

โรงพยาบาล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมแก่นักเรียนนายร้อย ข้าราชการ ลูกจ้าง ตลอดจนครอบครัว บุคคลพลเรือน และประชาชนทั่วไป

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดหลักส่วนที่เป็นตัวแปรอิสระหรือเป็นเหตุ (cause) คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การวางตัว (2) การตัดสินใจ (3) ความจงรักภักดี (4) ความอดทน (5) ความซื่อสัตย์ (6) ความยุติธรรม และ (7) ความรอบรู้ (Sanitsom, 2015, pp. 75-86) กรอบแนวคิดหลักส่วนที่เป็นตัวแปรอิสระหรือเป็นเหตุ นั้น แบ่งเป็น 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และ (2) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน ดังกล่าว มาปรับใช้เป็นตัวแปรอิสระ (เหตุ) ในการศึกษาครั้งนี้ เหตุที่ผู้ศึกษาเลือกตัวแปรอิสระดังกล่าวเพราะเป็นแนวทางหรือตัวชี้วัดพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่เป็นที่ยอมรับและมีการนำมาใช้งานอย่าง

กว้างขวาง รวมทั้งมีขอบเขตครอบคลุมเนื้อหาสาระด้านการบริหารจัดการ ตลอดจนเหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ในปัจจุบัน และยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการวางตัว (2) ด้านการตัดสินใจ (3) ด้านความจงรักภักดี (4) ด้านความอดทน (5) ด้านความซื่อสัตย์ (6) ด้านความยุติธรรม และ (7) ด้านความรอบรู้

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้นำ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่จัดแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ ด้าน (1) อุดมการณ์ในการอุทิศตนเพื่อชาติ และประชาชน (2) ผู้นำหน่วยกำลังรบ (3) ความมุ่งมั่นสู่การเป็นทหารอาชีพ (4) การพัฒนาท้องถิ่น และประเทศชาติ และ (5) ความเป็นสุขภาพบุรุษและนักรบที่มีคุณธรรม (สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2557, น. 14) มาเป็นกรอบแนวคิดรอง โดยนำมาปรับใช้เป็นตัวแปรอิสระ (เหตุ) ในการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์วัตถุประสงค์การวิจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองหรือวัตถุประสงค์ลำดับรองจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ การศึกษาและเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พร้อมกับกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระหรือเป็นเหตุ

สำหรับเหตุผลที่นำ กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มาปรับใช้ เป็นกรอบแนวคิดรอง ของการศึกษาครั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญและสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงกับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และครอบคลุมสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและเพื่อนำเสนอต่อองค์กรต่อไป

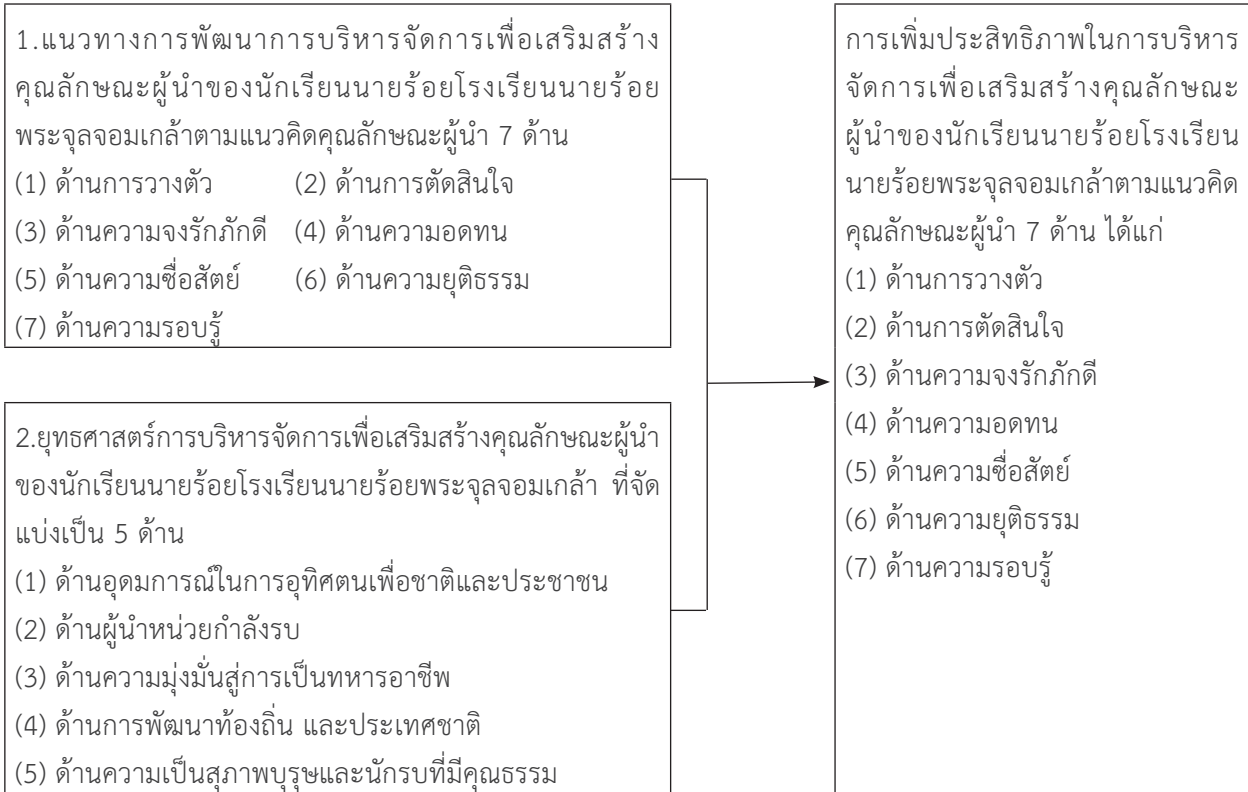
ในส่วนของตัวแปรตาม (ผล) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization--LO)

5. ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นตัวของตัวเอง (2) การมี  
ตัวแบบทางความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) การเรียน

รู้เพื่อปฏิบัติงานเป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ  
(Senge, 1990, p. 55)

ตัวแปรอิสระ (เหตุ)

ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ นักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อย  
พระจุลจอมเกล้าในปีการศึกษา 2558 รวมจำนวน 1,073 คน

กลุ่มตัวอย่าง เป็นการสุ่มจากประชากรที่เป็น  
นักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในปี  
การศึกษา 2558 ทั้งหมด จำนวน 1,073 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง  
คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อย  
พระจุลจอมเกล้า โดยได้จากการสุ่มแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น

เป็น (non-probability sampling method) โดยใช้วิธี  
การสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) และใช้แบบ  
สัมภาษณ์แนวลึกที่มีโครงสร้าง (structured in-depth  
interview form) และทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตัวต่อ  
ตัว (face to face interview) จนได้ความคิดเห็นของผู้  
เชี่ยวชาญที่สอดคล้องตรงกันในแต่ละประเด็น รวมจำนวน  
9 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นข้อมูลมาเสริม หรือ  
สนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เชิงปริมาณ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเชิงคุณภาพ  
ใช้การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 3 วิธี ได้แก่ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเอกสาร (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

วิเคราะห์ในรูปตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมี ดังนี้ ค่าความถี่ (frequency) และค่าสถิติร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าการถดถอยพหุคูณ (multiple regression) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson correlation coefficient)

## ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นนักเรียนนายร้อย ชั้นปีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 21.6 รองลงมาเป็นนักเรียนนายร้อย ชั้นปีที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 20.6

2. สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน พบว่า ประชากรเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม ทั้ง 7 ด้าน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอปัญหาเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละข้อ ทั้ง 7 ด้าน ตามลำดับ

2.1 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านการวางตัว ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.90$ )

2.2 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านการตัดสินใจ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.88$ )

2.3 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านความจงรักภักดี ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.8$ )

2.4 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านความอดทน ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.95$ )

2.5 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านความซื่อสัตย์ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.86$ )

2.6 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านความยุติธรรม ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.9$ )

2.7 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านความรอบรู้ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.77$ )

2.8 ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำในภาพรวมทั้งหมดในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชากรต่อภาพรวมทั้งหมด ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=2.11$ ) กล่าวคือ ในภาพรวมทั้งหมดโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การวางตัว (2) การตัดสินใจ (3) ความจงรักภักดี (4) ความอดทน (5) ความซื่อสัตย์ (6) ความยุติธรรม และ (7) ความรอบรู้

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน ปรากฏว่า ประชากรล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาการ

บริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียน นายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิด คุณลักษณะผู้นำเรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละ ด้าน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน การวางตัว ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.93$ )

3.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน การตัดสินใจ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.92$ )

3.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ ด้านความจงรักภักดี ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.71$ )

3.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน ความอดทน ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.91$ )

3.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน ความซื่อสัตย์ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.8$ )

3.6 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน ความยุติธรรม ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=2.06$ )

3.7 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้าน ความรอบรู้ ประชากรเห็นด้วยระดับปานกลาง ( $\mu=1.90$ )

ผู้ศึกษาได้สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ

(1) ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำ ของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน และ (2) แนวทางการ พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำ ของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ 7 ด้าน โดยนำเสนอตามค่า เฉลี่ยรวมทั้ง 7 ด้าน และค่าเฉลี่ยรวมแต่ละด้านเรียงตาม ลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อย โดยปัญหาการบริหาร จัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อย โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะ ผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คำถามที่ว่า “โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือ จัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะ ผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องการตัดสินใจด้วยความ กล้าหาญที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง” ประชากรเห็นด้วย ระดับปานกลาง ( $\mu=2.07$ ) สำหรับแนวทางการพัฒนาการ บริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียน นายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิด คุณลักษณะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ระดับปานกลาง ( $\mu=2.21$ ) ได้แก่ คำถามที่ว่า “โรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัด กิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องความยุติธรรม ที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพิ่มมากขึ้น”

ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 9 คน ล้วน เห็นว่า “การที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมี แนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตร เกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนาย ร้อยในเรื่องการตัดสินใจด้วยความกล้าหาญ ที่ชัดเจนและ ต่อเนื่อง และการที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมี แนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตร เกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนาย ร้อยในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพิ่ม มากขึ้น” (2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพร จุลจอมเกล้า ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 9 คน ล้วนเห็นว่า “การที่การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำสำหรับการ ปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ และการที่การ มียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนาย

ร้อยมีภาวะผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำของหน่วยกำลังรบได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 9 คน ล้วนเห็นว่า “การที่โรงเรียนบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียน โดยร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมที่ทันสมัยและเครือข่าย และการที่โรงเรียนบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนในทิศทางที่มีความเป็นเอกภาพ หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน”

## การอภิปรายผล

1. เหตุผลที่สำคัญที่ประชากรเห็นด้วยในระดับปานกลาง ( $\mu = 1.89$ ) ดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า ถึงแม้ (1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องการตัดสินใจด้วยความกล้าหาญที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง และ (2) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องความไม่เห็นแก่ตัวที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องก็ตาม แต่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ายังสามารถที่จะดำเนินการได้ตามนโยบายของหน่วยงานในระดับหนึ่งถึงแม้จะยังไม่สามารถแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามในเวลาเดียวกันโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ายังมีปัญหาที่ว่า (1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องความจงรักภักดีที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง และ (2) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องการพินิจพิเคราะห์หรือการใช้วิจารณญาณที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้จะส่งผลให้การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ไม่ต่อเนื่องแล้ว ยังทำให้การจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา จึงมีส่วนสำคัญทำให้ประชากรส่วนใหญ่ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

2. ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ ทั้ง 7 ด้าน และเนื่องจากปัญหาแต่ละด้านมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น เฉพาะปัญหาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำด้านการวางตัว ที่แบ่งเป็นว่า (1) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องลักษณะท่าทางและการวางตัวเพื่อรักษาเกียรติที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง และ (2) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องความรู้จักกาลเทศะหรือมีการปรับตัวเข้ากับสังคมที่ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง ผู้ศึกษามีความเห็นที่สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง ในขณะที่เดียวกันก็มีมุมมองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนที่ได้จากการสัมภาษณ์แนวคิด ว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจและรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยตามแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ

3. เหตุผลที่สำคัญที่ประชากรเห็นด้วยในระดับปานกลาง ดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย จากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า ในแต่ละข้อคำถามกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ทั้งๆ ที่เป็นเงื่อนไขที่ดี ได้แก่ (1) ด้านการอุทิศตนเพื่อชาติและประชาชน ที่ว่า การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำที่เป็นแบบฉบับของนายทหารที่มีลักษณะผู้นำและมีอุดมการณ์ในการ

อุทิศตนเพื่อชาติ และประชาชน (2) ด้านผู้นำหน่วยกำลังรบ ที่ว่า การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำของหน่วยกำลังรบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ด้านความมุ่งมั่นสู่การเป็นทหารอาชีพ ที่ว่า การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและอุทิศตนเพื่อความเป็นทหารอาชีพอย่างแท้จริง (4) ด้านการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ ที่ว่า การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียน นายร้อยมีภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติงานพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ และ (5) ด้านความเป็นสุภาพบุรุษและนักรบที่มีคุณธรรม ที่ว่า การมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำที่เป็นสุภาพบุรุษและนักรบที่มีคุณธรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้ประชากรส่วนใหญ่ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องลักษณะท่าทางและการวางตัวที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพิ่มมากขึ้น โดยยึดความถูกต้องตามหลักวิชาการและสภาพ

ของสังคมโดยรวม ซึ่งเป็นการยึดแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมให้เกิดการยอมรับในสังคม

2. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรมีแนวทางปฏิบัติในการจัดกิจกรรมหรือจัดเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำของนักเรียนนายร้อยในเรื่องความกระตือรือร้นที่ชัดเจนและต่อเนื่องเพิ่มมากขึ้น

3. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าควรสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนนักเรียนนายร้อย โดยมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่สนับสนุนให้นักเรียนนายร้อยมีภาวะผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำของหน่วยกำลังรบ เพื่อเป็นหลักสูตรการฝึกอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยแบบเจาะลึกแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแต่ละด้าน โดยเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีกระบวนการจัดทำหลักสูตรเพื่อการเรียนการสอนลักษณะคล้ายคลึงกันกับแหล่งอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เป็นต้น

2. การวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดหรือตัวแบบอื่นสำหรับการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 5 ด้าน การบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน หรือการบริหารจัดการตามแนวคิด 7 Ms เป็นต้น



### References

- Bureau of Academic Affairs and Educational Standards. (2014). *A guide to quality assurance in education royal military academy cadet*. Bangkok: Author. (in Thai)
- Drucker, P. F. (1970). *The effective executive*. New York: Harper & Row.
- Koontz, H., & Cyril, D. O. (1964). *Principles of management: An analysis of managerial function*. New York: McGraw-Hill.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation & practices* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.

- Robin, G. (2001). *The Cambridge companion to Christian ethics*. Cambridge: Cambridge University.
- Sanitsom, P. (2015). Desirable features military leadership of the army of Thailand. *Journal of Management*, 35(1), 75-86.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

