

## แนวทางการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก

ในห้วงปี 2561 – 2580

กองทัพบก มีโรงเรียนทหารในกำกับดูแล เพื่อผลิตนักเรียนทหาร นักเรียนแพทย์ทหาร ให้เข้ารับการศึกษจนสำเร็จการศึกษาแล้วได้รับการบรรจุและแต่งตั้งยศ เป็นนายทหารสัญญาบัตร หรือนายทหารประทวน สำหรับการผลิตนักเรียนนายสิบทหารบก ซึ่งเป็นกำลังพลนายทหารประทวนหลักของกองทัพ นั้น กองทัพบกมอบให้กรมยุทธศึกษาทหารบก อำนาจการ ดำเนินการ รับสมัครและสอบคัดเลือกเป็นประจำทุกปี ตามแผน/นโยบายการจัดการกำลังพลของกองทัพบก แต่หลังจากปีงบประมาณ 2557 เป็นต้นมา ยอดการสมัครบุคคลเข้ามาคัดสรรนักเรียนนายสิบทหารบกมีแนวโน้มลดลง สวนทางกลับ ยอดการสละสิทธิ์รายงานตัวและขอลาออกมีมากขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นนี้อาจจะอธิบายด้วยปัจจัยที่สนับสนุนได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติการรับสมัครจากเดิมอายุ 17 ปีบริบูรณ์ เป็นอายุ 18 ปีบริบูรณ์, อยู่ระหว่างการรอฟังผลประกาศผลการสอบจากสถาบันการศึกษา จนในปีงบประมาณ 2561 ยอดการรับสมัครได้ลดลงถึง 30 เปอร์เซ็นต์ แต่ยอดการขอสละสิทธิ์และการขอลาออกมีสัดส่วนมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ทำให้เป้าหมายการคัดสรรเพื่อให้ได้นักเรียนนายสิบผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม ร่างกายแข็งแรง เพื่อทำงานให้กองทัพบกจนถึงเกษียณอายุราชการ ควรได้รับการทบทวนและกำหนดแนวทาง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจกระบวนการ (การรับสมัคร การเข้ารับการศึกษ การเลือกเหล่าสาย วิทยาการ) มีสาเหตุจากปัจจัยสภาวะแวดล้อม เพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการคัดสรรในอนาคต ให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กร และยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อนักเรียนนายสิบทหารบก กรมยุทธศึกษาทหารบก และกองทัพบกในอนาคต

### การคัดสรรบุคลากร

การคัดสรร หรือการสรรหาบุคลากร (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรอง และ คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่องค์กรเปิดรับสมัคร โดยหลักการคัดสรร หรือสรรหา บุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากการประกาศ รับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือก จากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติในขั้นสุดท้าย เป็นการสอบสัมภาษณ์หรือการสอบตามที่องค์กร/หน่วยงานกำหนดเพิ่มเติม เพื่อคัดเลือก บุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์กร/หน่วยงาน ตามหลักการที่ว่า “บรรจุก่อนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน”<sup>1</sup> ซึ่งระบบการ คัดสรรบุคลากรมี 2 ระบบ ได้แก่ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัด สรร โดยอาศัยหลักแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือในบรรดาวงศาคณาญาติ มิตร พรรด พวกร อยู่ในอุปการะ ให้มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก และระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการสรรหาบุคลากร โดยใช้หลักแห่งความดี โดยมีองค์ประกอบที่ สำคัญคือ ประการแรกคือ หลักใช้ความสามารถ โดยกำหนดคุณสมบัติ วุฒิการศึกษา เพื่อให้ผู้มีความรู้ความสามารถสอบแข่งขันคัดเลือกตามกระบวนการ ประการที่สอง หลัก ความเสมอภาค คือ หลักการแห่งสิทธิความเสมอภาค โดยการสอบแข่งขันผู้ที่มีคุณสมบัติ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง โดยการแข่งขันจะไม่จำกัดเหตุผลอื่นๆ เพื่อมาจำกัดสิทธิ<sup>2</sup> นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลภายใต้กลยุทธ์ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” ให้มีความ สอดคล้องด้านกลยุทธ์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้อง ดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่ง มี ความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคน มีขนาด และสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วน ราชการทั้งปัจจุบันและอนาคต

3. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดึงดูดให้ได้มา ซึ่งการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนราชการ (Talent Management) <sup>3</sup>

### **กระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก**

กรมยุทธศึกษาทหารบก ได้แบ่งกระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 5 กระบวนการ ได้แก่ การรับสมัครสอบ การจัดห้องสอบ การออกปัญหาสอบและการสอบภาควิชาการ การสอบรอบที่สอง การประกาศผลการสอบ ดังนี้

1. การรับสมัครสอบ เป็นกระบวนการรวบรวมหลักฐานผู้สมัครขั้นต้น เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป การรับสมัครสอบในอดีตผู้สมัครยื่นหลักฐานการสมัครด้วยตนเอง คือผู้สมัครซื้อระเบียบการรับสมัครแล้วจึงยื่นหลักฐานการสมัคร จนกระทั่งปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมาได้อำนวยความสะดวกผู้สมัคร ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นการรับสมัครออนไลน์ โดยผู้สมัครที่มีคอมพิวเตอร์ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำการสมัครโดยเข้าไประบบการรับสมัครออนไลน์ แล้วกรอกข้อมูลการสมัครตามขั้นตอน เมื่อมีการส่งข้อมูลและตอบรับระหว่างผู้สมัครกับเจ้าหน้าที่กรมยุทธศึกษาทหารบกแล้ว ผู้สมัครจะพิมพ์ใบชำระเงินค่าสมัครยังธนาคารตามห้วงเวลา และธนาคารที่กำหนด ทั้งนี้ในการดำเนินการช่วงแรกเป็นการรับสมัครด้วยตนเองควบคู่การรับสมัครออนไลน์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญและผู้สมัครมีความคุ้นเคยกับระบบเดิมและระบบใหม่ เมื่อมีตัวชี้วัดที่เหมาะสม ในปี พ.ศ. 2559 กรมยุทธศึกษาทหารบก จึงเลือกใช้ระบบการรับสมัครออนไลน์อย่างเดียว

2. การจัดห้องสอบ เป็นกระบวนการกำหนดเลขที่นั่งสอบ ห้องสอบ สถานที่สอบ เพื่อให้การเก็บข้อมูลผู้เข้าสอบ ตามลำดับเวลาการสมัครออนไลน์ในเวลาใกล้เคียงกัน อยู่ในกลุ่มการสมัครเดียวกัน ได้กระจายลำดับเวลาการสมัครฯ ไปยังห้องสอบต่าง ๆ โดยมุ่งหวังเพื่อป้องกันและป้องปรามผู้มีเจตนาทุจริตในการสอบ เช่น ให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใบหน้าใกล้เคียงเข้าสอบแทน หรือให้ผู้เข้าสอบใช้ทัศนสัญญาณช่วยเหลือผู้เข้าสอบ หรือปลอมแปลงเอกสารเข้าสอบแทน

3. การออกปัญหาสอบและการสอบภาควิชาการ เป็นกระบวนการจัดการปัญหาสอบ โดยเริ่มจากการผลิต จนถึง การสอบภาควิชาการ เพื่อปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง นโยบาย วิธีการ โดยแนวทางการออกปัญหาสอบ (Desigh) นั้นต้องมีความเหมาะสม ความยาก-ง่าย เพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และการสอบภาควิชาการ ต้องปลูกฝังทัศนคติกรรมการ การปฏิบัติตามขั้นตอน และการรักษาความปลอดภัยขั้นสูง โดยในปีงบประมาณ 2561 กรมยุทธศึกษาทหารบก เริ่มปรับเปลี่ยนแนวทางการออกปัญหาสอบภาควิชาการ เพื่อให้ผู้มีความรู้ มีทัศนคติการดำรงตน การบริหาร ดังนี้

3.1 กลุ่มบุคคลพลเรือน (กลุ่มผู้เข้าสอบคงเดิม) แต่ปรับเปลี่ยนรายวิชาในการออกปัญหาสอบประกอบด้วยวิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ความรู้ทั่วไป และศาสตร์พระราชา

3.2 กลุ่มทหารกองประจำการ พลอาสาสมัคร (ประจำการ) อาสาสมัครทหารพราน และทหารกองหนุน (กลุ่มผู้เข้าสอบคงเดิม) แต่ปรับเปลี่ยนรายวิชาในการออกปัญหาสอบประกอบด้วยวิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ความรู้ทางทหาร เบื้องต้น และศาสตร์พระราชา <sup>4</sup>

4. การสอบรอบที่สอง เป็นกระบวนการจัดการผู้ผ่านการสอบภาควิชาการ เพื่อเข้ารับการสอบรอบที่สอง ตามระเบียบที่กองทัพบกกำหนด ได้แก่ การตรวจร่างกาย การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย (วิ่ง ดันพื้น ลูกนั่ง ดึงข้อ ว่ายน้ำ) และการสอบสัมภาษณ์ <sup>5</sup> ดังนี้

4.1 การตรวจร่างกาย ผู้สมัครต้องไม่มีอาการโรคที่ขัดต่อระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนดตามระเบียบนักเรียนนายสิบทหารบก พ.ศ. 2547 และ พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 (ที่แก้ไขเพิ่มเติม)

4.2 การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ผู้สมัครต้องดำเนินการทดสอบจนครบทุกสถานี โดยมีค่าผลรวมผลคะแนนการทดสอบทุกสถานีไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคะแนนทั้งหมด เว้นสถานีว่ายน้ำ จะใช้เกณฑ์ผ่าน/ไม่ผ่าน โดยผลรวมคะแนนการทดสอบที่ได้ จะนำไปรวมกับคะแนนสอบภาควิชาการตามสัดส่วน

4.3 การสอบสัมภาษณ์ การให้ผู้สมัครแสดงทัศนคติ ปฏิภาณไหวพริบ ลักษณะท่าทางต่อคณะกรรมการ เช่น การสัมภาษณ์ในรอบแนวความคิดหรือทัศนคติต่อ สถาบันชาติ

ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความรู้สึก/แนวคิดเกี่ยวกับกองทัพบก การแสดงออกถึงแนวคิดทางจิตใจ ปกปิด ซ่อนเร้น แอบแฝง อำพราง ความรู้รอบตัว ความรู้ด้านประวัติศาสตร์ชาติไทย ซึ่งจะใช้เกณฑ์ผ่าน และไม่ผ่าน

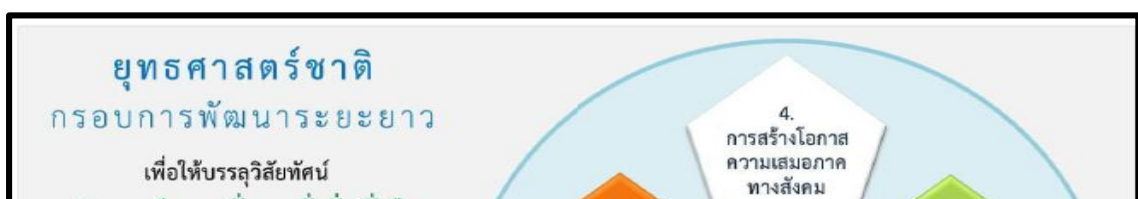
5. การประกาศผลการสอบ เป็นขั้นตอนการประมวลผลการสอบในแต่ละขั้นตอน เพื่อจัดเรียงลำดับคะแนนตามยอดความต้องการ ได้แก่ การประกาศผลการสอบภาควิชาการ เป็นการประกาศผลจำนวน 1.5 เท่า ผู้สอบได้ และการประกาศผลการสอบรอบสุดท้าย เป็นการประกาศบุคคลตัวจริง และบุคคลสำรอง โดยบุคคลตัวจริง จะประกาศเรียงลำดับเลขประจำตัวสอบ บุคคลสำรอง จะประกาศเรียงตามผลคะแนนที่สอบได้

### การคัดสรรกับนโยบายผู้บัญชาการทหารบก

ภายหลังจากการขึ้นดำรงตำแหน่งของ พลเอกเฉลิมชัย สิทธิสาท ผู้บัญชาการทหารบก กองทัพบก ได้เริ่มมีโครงการสมาร์ทอาร์มี (Smart army) ให้ข้าราชการทหารทุกคนมีรูปร่างที่ดี, แข็งแรง สามารถปฏิบัติงานทางทหารได้อย่างเต็มความสามารถ<sup>6</sup> ผู้บัญชาการทหารบก ได้กำหนดนโยบาย (Policy) ให้หน่วยทุกระดับปฏิบัติ จึงเป็นคำถามเชิงนโยบายเพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหา ข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้ข้อสรุป จะทำอย่างไรจะได้นักเรียนนายสิบทหารบก มีคุณสมบัติดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่านโยบายเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทางเพื่อให้องค์กร/หน่วยงาน มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่ต้องการ แม้การดำเนินการคัดสรรถูกกำหนดโดยระเบียบ คำสั่ง แผน วิธีการ ให้ได้มาซึ่งบุคลากร และควบคุมด้วยขั้นตอนต่างๆ แต่นโยบายจะถูกแทรกด้วย กลยุทธ์ (Strategy) วัตถุประสงค์ (Objective) และการควบคุม (Control)<sup>7</sup> เพื่อสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติ และยุทธศาสตร์ทหาร 20 ปี

### การคัดสรรกับความมั่นคงใน (ร่าง) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ตามที่รัฐบาลได้กำหนด (ร่าง) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยกำหนดเป้าหมายประเทศไปสู่เป้าหมาย/เป้าประสงค์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นวิสัยทัศน์ของรัฐบาล<sup>8</sup> เพื่อกำหนดทิศทางของประเทศต้องเดินหน้าไปตามกรอบที่กำหนดในระยะเวลา 20 ปีข้างหน้า



รูปภาพ ก : (ร่าง) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ<sup>9</sup>

สำหรับการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก จะกำหนดเป้าหมายอย่างไร ผู้วิจัยมองจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงหลายๆ ด้าน ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ด้านเทคโนโลยี ในประเทศมหาอำนาจ อเมริกา รัสเซีย เยอรมัน อังกฤษ จะพัฒนาหุ่นยนต์ประสิทธิภาพ สมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญได้ดีกว่ามนุษย์ อาจจะเข้ามาแทนที่กำลังทหารในหน่วยกำลังรบ สำหรับ กองทัพบกและ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผู้วิจัยเห็นว่าทหารถูกกำหนดภายใต้กรอบแนวคิด กล่าวคือ ข้าราชการทหารเป็นกำลังรบหลัก ในการป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศและแนวชายแดน และเป็นประชาชนในการบริหารประเทศของรัฐบาล

โดยถูกกำหนดด้วย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของข้าราชการกระทรวงกลาโหม ทั้งนี้ ทหารถูกกำหนดบทบาทภายใต้รัฐธรรมนูญ ตามที่สภาความมั่นคงแห่งชาติ ให้มีหน้าที่ในการรักษาสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และผลประโยชน์แห่งชาติ จึงเป็นหน้าที่แต่ ละกองทัพในการกำหนดขนาดกำลังที่มีความเหมาะสม กับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ใน การรักษาความสงบเรียบร้อย และการพัฒนาประเทศ และนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558–2564 กองทัพบกจำเป็นต้องพร้อมในการปฏิบัติการทางทหารและการ ปฏิบัติการทางทหารมิใช่สงคราม มีกองกำลังขนาดใหญ่ในการป้องกันประเทศ และมีกอง กำลังทหารขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ ในการตอบสนองภัยคุกคามที่เกิดได้รวดเร็ว รวมทั้ง มีบทบาทด้านการพัฒนาประเทศ และช่วยเหลือประชาชน

โดย ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ได้มองปัญหาด้านความมั่นคงที่ชาติต้องเผชิญ ได้แก่

1. ความขัดแย้งทางดินแดน เนื่องจากความไม่ชัดเจนทางบกและทางทะเล
2. ปัญหาย้ายถิ่นฐานของประชากร จากประเทศอื่นๆ เข้าสู่ประเทศไทย
3. ความมั่นคงภายในประเทศมีแนวโน้มที่ยังดำรงอยู่ ได้แก่ ความไม่สงบในจังหวัด ชายแดนภาคใต้
4. ประเด็นความขัดแย้งของคนในชาติ
5. ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ
6. ปัญหาความมั่นคง ทางไซเบอร์
7. ปัญหายาเสพติด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยยะสำคัญ ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมืองของประเทศ
8. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผันผวน ของสภาพภูมิอากาศต่อความมั่นคง ด้านอาหาร แหล่งน้ำ และพลังงาน ความมั่นคงในภูมิภาค
9. การป้องกันภัยคุกคาม ในรูปแบบต่างๆ ควบคู่ไปกับรักษาผลประโยชน์ชาติ<sup>10</sup>

### การคัดสรรกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงทางทหารในอนาคต

การมองความมั่นคงทางทหารในอนาคต ยุทธศาสตร์ทหารได้เลือกใช้แบบจำลอง โดยมอง จากพลังอำนาจของชาติทั้ง 6 ด้าน (STEEP-M) ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมือง ด้านการทหาร จะใช้ในการมององค์ประกอบ

เพื่อสร้างเหตุการณ์จำลองซึ่งเกิดขึ้นจริงในอนาคต โดยการมองเป็นการมองภายใต้  
แนวโน้ม (Trends) เป็นภัยคุกคามที่ต้องเผชิญ <sup>11</sup> ดังนี้

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Changing Demographics) ประชากรโลกจะอายุ  
ยืน มีประชากรสูงวัยจำนวนมาก ด้วยความสามารถทางการแพทย์ การดูแลสุขภาพ จะมี  
การเตรียมกำลังทหารไว้ใช้เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในมากขึ้น ด้วยการใช้กำลัง  
ทหารขนาดเล็ก และเครื่องมือที่ทันสมัย
2. สงครามไซเบอร์ (Cyber Warfare) ทุกประเทศมีการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน  
มากขึ้น จนถือว่าเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิต ความมั่นคงของประเทศจะถูก  
การโจมตีทางไซเบอร์ โดยการแฝงตัวเข้ามาทำลายระบบ จารกรรมข้อมูล โจมตี  
สาธารณูปโภค ทำลายเสถียรภาพรัฐบาล
3. การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีและวัฒนธรรม (Dynamic  
Technology & innovation) ด้วยระบบ (Internet Thinking) เข้ามาสู่ชีวิตประจำวัน  
ได้ง่าย และรวดเร็ว ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ง่าย รวดเร็ว
4. โลกาภิวัตน์และตลาดการค้าในอนาคต (Globalization & future market) จะมีการ  
ใช้เครื่องมือ หรือหุ่นยนต์มาใช้ทดแทนมนุษย์ มีการใช้ข้อมูลทางการเงินแทนการใช้  
ธนบัตร มีการพบปะระหว่างผู้ซื้อ และ ผู้ขายโดยตรง
5. ความขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of Resources) ทรัพยากรในโลกที่จำเป็น เช่น  
น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ จะลดลง และหมดไป จะมีการใช้ในพลังอำนาจแสวงผลประโยชน์  
และปกป้องผลประโยชน์กัน หรือรวมกลุ่มเพื่อครอบครองผลประโยชน์ร่วมกัน
6. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (The challenge of Climate Change)  
สถานการณ์โลกร้อน เนื่องจากปัจจัยเรื่องชั้นบรรยากาศ เป็นผลให้สถานการณ์ภัยพิบัติทาง  
ธรรมชาติ จะมีความรุนแรงมากขึ้น
7. ความช่วยเหลือกันในระดับโลก (Sharing Global Responsibility) มีการรวมกลุ่มประเทศ  
เพื่อให้ความช่วยเหลือกันและเป็นพลังอำนาจภายในกลุ่ม เพื่อใช้การเจรจาต่อรอง ปกป้อง  
ป้องกัน ผลประโยชน์ และภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากประเทศมหาอำนาจ หรือกลุ่มประเทศ

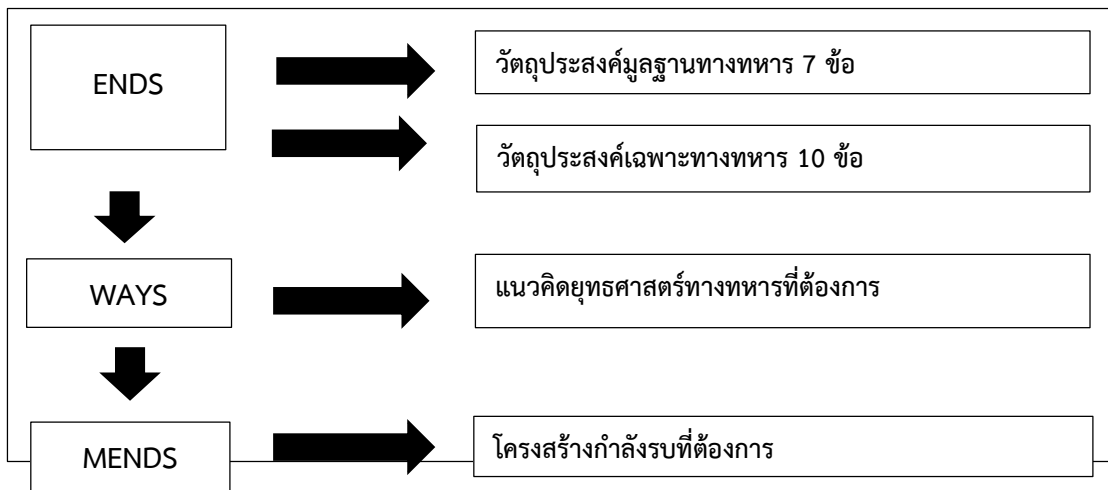


8. การปฏิวัติทางดิจิทัล (Digital Revolution) เกิดการเปลี่ยนแปลงแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ คอมพิวเตอร์จะมีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลอย่างรวดเร็ว

9. การก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติ (Terrorism & Transnation Crime) เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เข้าไปบ่อนทำลายเพื่อสร้างความชอบธรรมในประเทศนั้นๆ

### การคัดสรรกับกองทัพไทยและโครงสร้างกำลังรบที่ต้องการ

วิสัยทัศน์ของกองทัพไทย พ.ศ.2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “กองทัพชั้นนำในภูมิภาคตอบสนองภัยคุกคามได้ในทุกมิติ มีกำลังรบที่ทันสมัย พึ่งพาตนเองได้ และใช้นวัตกรรม” ในอีก 20 ปีข้างหน้า กองทัพไทยต้องเป็นกองทัพเอนกประสงค์ ที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมาย มีขีดความสามารถ ตอบสนองภัยคุกคามด้านความมั่นคงได้ในทุกมิติ ทั้งภัยคุกคามรูปแบบเดิม และรูปแบบใหม่ ที่มีกำลังรบที่ทันสมัย มีการพัฒนาพึ่งพาด้วยตนเองด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี <sup>12</sup> จากแนวคิด กองทัพไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์มูลฐานทางทหาร วัตถุประสงค์เฉพาะทางทหาร เพื่อเป็นองค์ประกอบหลักในการนำไปสู่เป้าหมาย ( ENDS ) ดังนี้



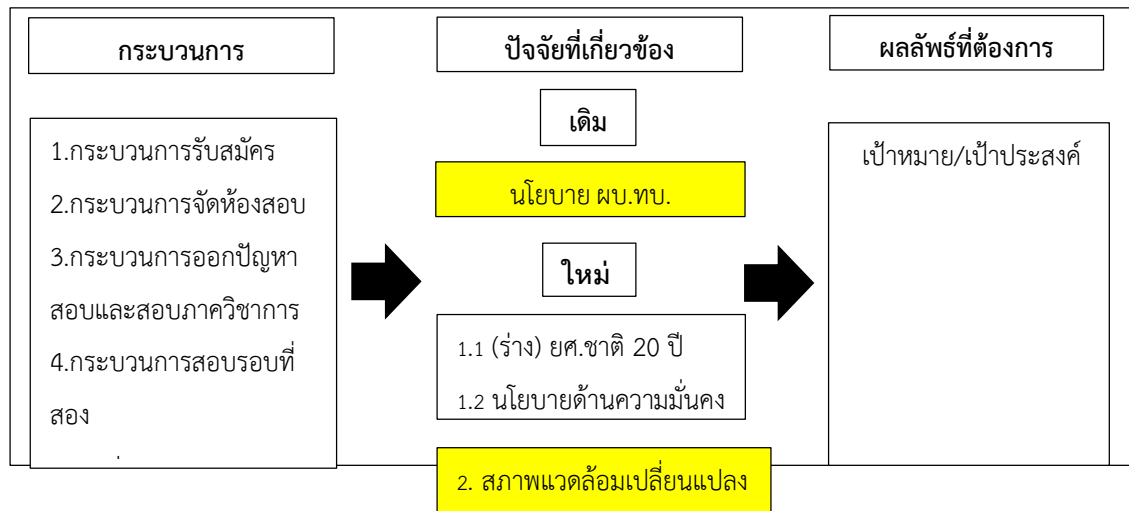
รูปภาพ ข : โครงสร้าง ( ENDS – WAYS – MENDS )

จากรูปภาพ เห็นได้ว่า การที่จะได้มาซึ่งกำลังที่ต้องการได้ถูกกำหนดโดยเป้าหมาย (Ends) ซึ่งมีการวิเคราะห์และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักทางทหาร 7 ข้อ

(การป้องกัน การพิทักษ์ ส่งเสริม ค้ำครอง สนับสนุน พัฒนา และเสริมสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับผลประโยชน์ชาติ) และวัตถุประสงค์เฉพาะทางทหาร 10 ข้อ (ส่วนสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความครอบคลุมในภารกิจ) ซึ่งการจะไปถึงเป้าหมายที่ต้องการจำเป็นต้องมีวิธีการ (Ways) เพื่อให้ได้ทรัพยากร (Mends) โครงสร้างกำลังรบที่ต้องการ

### องค์ประกอบการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก

องค์ประกอบการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก ประกอบด้วย โครงสร้างกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนี้



รูปภาพ ค : องค์ประกอบการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก

### การคัดสรรกับการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรในอนาคต

การจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ และส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเริ่มจากแนวคิดหรือมุมมองที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร ที่ควรรยึดถือและปฏิบัติดังนี้

1. การเน้นคุณค่าบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource approach) ผู้บริหารองค์กรจะต้องเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่จะต้องรักษา สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ช่วยผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมาย
2. การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร (Management approach) ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทตัวเองจากการมีส่วนร่วมกับหัวหน้าแผนก และเลิกเน้นงานด้านธุรการ ให้เป็นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. เน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive approach) การทำงานจะต้องสามารถคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง ไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นแล้วค่อยแก้ไข
4. เน้นแนวความคิดแบบระบบ (Systems approach) ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักการจัดการบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับระบบอื่นๆ รวมทั้งอิทธิพลจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก <sup>13</sup>

### กองทัพบกแบ่งมอบหลักสูตรนักเรียนนายสิบจำนวน 13 เหล่า

โรงเรียนนายสิบทหารบก เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อเป็นแหล่งผลิตกำลังพล เป็นนายทหารชั้นประทวนให้กับกองทัพก เมื่อเปรียบเทียบการผลิตในห้วง 5 ปีงบประมาณที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ 2557-2561) กองทัพบก มอบให้ กรมยุทธศึกษาทหารบกคัดสรรนักเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 1,980 นาย และหลักสูตรนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ จำนวน 700 นาย โดยหลักสูตรนักเรียนนายสิบทหารบกรับสมัครจากบุคคลพลเรือน ทหารกองประจำการ พลอาสาสมัคร(ประจำการ) อาสาสมัครทหารพราน สังกัดกองทัพก เข้ารับการศึกษายังโรงเรียนนายสิบทหารบก จำนวน 6 เดือน และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ จำนวน 6 เดือน ทั้งนี้ในระหว่างเข้ารับการศึกษาก่อน 6 เดือนแรก นักเรียนนายสิบจะมีการฝึกวิชาทหารควบคู่กับการศึกษาทางวิชาการ และนักเรียนนายสิบทหารบกจะแข่งขันเพื่อวัดผลการเรียน เพื่อได้สิทธิ์ในการเลือกโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ จำนวน 13 เหล่า วิทยาการเพื่อเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีได้แก่ เหล่าทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร ทหารสรรพาวุธ ทหารเสนารักษ์ ทหารพลาธิการ ทหารสารวัตร ทหารขนส่ง ทหารข่าว ทหารการสัตว ทหารการเงิน นอกจากนี้ ผู้มีผลการเรียนดีจะได้รับการศึกษาต่อยังโรงเรียนเตรียมทหาร ตามสัดส่วนที่กองทัพกแบ่งมอบให้

สำหรับหลักสูตรนักเรียนนายสิบ เหล่าทหารราบ รับสมัครจาก ทหารกองประจำการ พลอาสาสมัคร(ประจำการ) และทหารกองหนุน สังกัดกองทัพบก เข้ารับการศึกษาโรงเรียนทหารราบ จำนวน 1 ปี

### **คุณลักษณะและพฤติกรรมของหน่วยเหล่าที่ต้องการ**

1. เหล่าทหารราบ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา มีระเบียบวินัย มีบุคลิกและการแต่งกายที่ดี การตรงต่อเวลา มีความใฝ่รู้ มีความสามัคคี มีความกล้าหาญ มีความพอเพียง <sup>14</sup>
2. เหล่าทหารม้า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การปฏิบัติตามหลักของศาสนา ความจงรักภักดี มีความใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ การเป็นผู้นำทางทหาร <sup>15</sup>
3. เหล่าทหารปืนใหญ่ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ การเป็นผู้นำทางทหาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านสติปัญญา ด้านความเป็นทหาร ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ <sup>16</sup>
4. เหล่าทหารช่าง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความมีวินัยและความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกตัญญูกตเวที ความมีเมตตากรุณา ความประหยัด ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม ความมีทักษะในการทำงาน ความใฝ่ฝันรู้ใฝ่เรียน มีสุขภาพจิตที่ดี มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ <sup>17</sup>
5. เหล่าทหารสื่อสาร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ร่างกายแข็งแรง มีวินัย ลักษณะท่าทางดี เคารพผู้อื่น เคารพกฎหมาย รักชาติ <sup>18</sup>
6. เหล่าทหารสรรพาวุธ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความจงรักภักดี การเป็นผู้นำทหาร การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม <sup>19</sup>
7. เหล่าทหารเสนารักษ์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะของหน่วยงาน การพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการศึกษา และทักษะการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตนเอง ครอบครัวและสังคม มีคุณลักษณะของทหารที่ดี มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพและความเป็นทหาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อน

ร่วมงาน ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความอดทน อดกลั้น ความมีระเบียบวินัย มีความคิดสร้างสรรค์<sup>20</sup>

8. เหล่าทหารพลาธิการ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต จงรักภักดี มีความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น มีระเบียบวินัย การถ่อมตน ความหลงใหล<sup>21</sup>

9. เหล่าทหารสารวัตร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความจงรักภักดี ความรู้หน้าที่ ความเคารพ ความเสียสละ ความรักในเกียรติศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ลักษณะท่าทาง ความอดทน ความกระตือรือร้น<sup>22</sup>

10. เหล่าทหารขนส่ง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความยุติธรรม ความอดทน ความรู้ ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ ความเสียสละ ลักษณะท่าทาง การรู้จักกาลเทศะ<sup>23</sup>

11. เหล่าทหารข่าว คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้ มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม มีคุณลักษณะผู้นำ มีความภักดี มีคุณสมบัติของผู้ประกอบอาชีพทหาร ความเสียสละ การเป็นคนดี การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ<sup>24</sup>

12. เหล่าทหารการสัตว์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต ใฝ่เรียนรู้ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ มุ่งมั่นในการทำงาน อยู่อย่างพอเพียง จิตสาธารณะ ระเบียบวินัย รักความเป็นไทย ความรักสัตว์<sup>25</sup>

13. เหล่าทหารการเงิน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความมีวินัย เป็นสุภาพบุรุษ ใฝ่เรียนรู้ มุ่งมั่นในการทำงาน มีความละเอียดรอบครอบไม่ประมาท อยู่อย่างพอเพียง รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ<sup>26</sup>

### **กลุ่มคุณลักษณะของเหล่ารบ ช่วยรบ สนับสนุนการรบ**

คุณลักษณะของแต่ละเหล่า เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากการส่งแบบสอบถามให้แก่เหล่าสายวิทยาการ ขอทราบความคิดเห็นระดับกรม กองพันหรือเทียบเท่า แล้วนำส่งข้อมูลให้กรมยุทธศึกษาทหารบก โดยเปรียบเทียบและจัดกลุ่มตามคุณลักษณะดังนี้

#### **เหล่ารบ**

ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ มีระเบียบวินัย มีความเป็นผู้นำทางทหาร

### เหล่าสนับสนุนการรบ

ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี การมีคุณธรรม จริยธรรม

### เหล่าช่วยรบ

ความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดี คุณลักษณะ ทหารที่ดี

## **ปัจจัยพลังอำนาจทางทหาร**

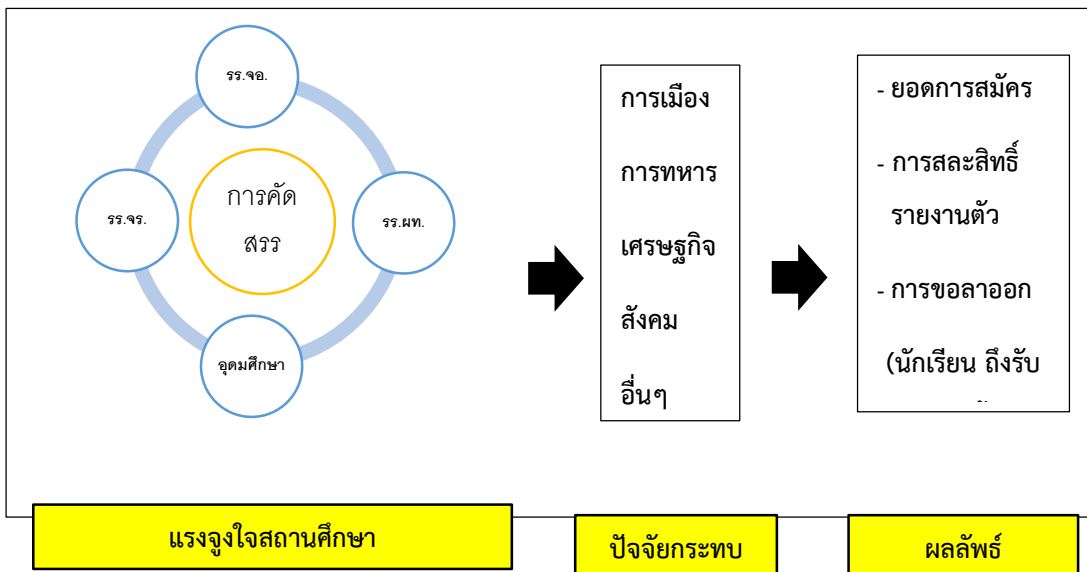
ปัจจัยความมั่นคงและความดำรงอยู่ของชาติ กล่าวได้ว่า พลังอำนาจของชาติซึ่งประกอบด้วย พลังอำนาจทางการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา เป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศ/รัฐชาติ มีบทบาทในเวทีโลก โดยพลังอำนาจทางทหารเป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจ ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ กำลังรบอาวุธยุทโธปกรณ์ และกำลังที่ไม่มีตัวตน หรือที่จับต้องไม่ได้ (Intangibles) เช่น ทักษะ (Skill) และ ขวัญ (Morale) ของหน่วยทหาร คุณภาพของผู้นำทางทหาร ความอ่อนตัว ความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่ (Mobility) ในโลกปัจจุบัน ผลจากการสำรวจกำลังอำนาจทางทหารระหว่างประเทศ ปรากฏว่าประเทศส่วนมากในโลกจำนวน 162 ประเทศ ต่างสงวนกำลังอำนาจทางทหารไว้ในประเทศของตนเป็นสำคัญ ด้วยวัตถุประสงค์ทางการเมือง และไม่คิดที่จะนำไปใช้ในสงคราม อาวุธยุทโธปกรณ์ที่บรรจุให้กองทัพส่วนใหญ่ มีเพียงขนาดเบา ค่อนข้างจะเป็นในลักษณะของกำลังตำรวจมากกว่ากำลังทหาร ดังนั้น “ขีดความสามารถทางทหารที่แท้จริงของกองทัพ จึงถูกจำกัดอยู่เฉพาะเพื่อการป้องกันดินแดนประเทศของตน” เว้นจะใช้กำลังทหารในวัตถุประสงค์ของการรุกรานประเทศอื่นเท่านั้น<sup>27</sup>

คุณภาพกำลังพล (Manpower Quality) มีลักษณะคล้ายกับผู้นำของหน่วยทหาร กำลังพลต้องได้รับการฝึกทบทวน และปลูกฝังอุดมการณ์อยู่เสมอ ไม่เช่นนั้นจะส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อสังคมวิทยาในกองทัพ จึงอาจกล่าวได้ว่า “คุณภาพของกำลังพลย่อมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใด”<sup>28</sup> อาวุธยุทโธปกรณ์ อาจจัดหาได้ในระยะเวลาเพียง 1 ปี หรือ 2 ปี แต่กำลังพลในกองทัพ กว่าจะพัฒนาเพื่อให้มีคุณภาพ มีทักษะ อุดมการณ์ และมีความตั้งใจ แน่วแน่ การที่จะบรรลุผลที่ต้องการดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยเวลานานพอสมควร”

### ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นนักเรียนนายสิบทหารบก

ปีงบประมาณ	ยอดการรับสมัคร นนส.		รวมทั้งสิ้น
	บุคคลพลเรือน	ทหารกองประจำการ	
2557	14,011	10,014	24,025
2558	15,676	9,007	24,683
2559	16,358	9,365	25,723
2560	15,154	9,252	24,399
2561	11,040	8,074	19,114

รูปภาพ ง : ตารางข้อมูลการรับสมัครฯ กคพบ.ยศ.ทบ. (ปีงบประมาณ 2557 – 2561) <sup>29</sup>



รูปภาพ จ : สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกระบวนการคัดสรรนักเรียนนายสิบทหารบก

จากรูปภาพ ง และ จ เห็นได้ว่าสถานการณ์การรับสมัครนักเรียนนายสิบทหารบกในห้วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2557 – 2561) มีแนวโน้มลดลงอย่างมาก จากสภาพแวดล้อมดังนี้

### แรงจูงใจสถานศึกษา

ทุกสถาบันการศึกษา ต่างสร้างแรงจูงใจเพื่อได้ผู้สมัคร นำเข้าสู่กระบวนการคัดสรร เพื่อได้ผู้มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่สถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น โครงการพี่แนะนำน้องของสถานศึกษา การเข้าไปประชาสัมพันธ์ยังสถานศึกษา

ปัจจัยกระทบด้านต่างๆ การเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม

### ด้านการเมือง

สถานการณ์ทางการเมืองที่มีเสถียรภาพ ทหารได้แสดงท่าที บทบาท หน้าที่ในการปกป้องพิทักษ์รักษาสถาบัน และผลประโยชน์ของชาติ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนความเชื่อมั่น ได้ใจประชาชน ภาพลักษณ์ทหารจะถูกมองในด้านบวก หากทหารมีส่วนในการแทรกแซงทางการเมือง และทหารบางส่วนได้ถูกบิดเบือนทำร้ายประชาชน เป็นผลให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ทหารถูกมองในด้านลบ

เห็นได้ว่า ภาพลักษณ์ด้านบวกสนับสนุนให้บุตร-หลาน ตัดสินใจสมัครสอบคัดเลือกฯ

### ด้านเศรษฐกิจ

ข้าราชการทหาร ถูกมองเป็นอาชีพที่มีปัจจัยเสี่ยง มีรายได้พอประมาณ แต่ด้วยความรักในอาชีพทหาร ความใฝ่ฝันในวัยเด็ก การจบแล้วมีงานทำ ปัจจัยด้านสวัสดิการ ความประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิต จึงเป็นอีกทางเลือกเข้ารับการศึกษา เพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย

เห็นได้ว่า อาชีพรับราชการทหารเป็นทางเลือกผู้มีรายได้ปานกลางถึงรายได้น้อย

### ด้านสังคม

ปัญหาภัยภิวัตน์ ทวีความรุนแรง ปัญหาความสงบเรียบร้อยในประเทศ ปัญหาผู้สูงวัย มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น สวนทางกับอัตราการเกิดของคนไทยลดลง ทำให้อีก 5 ปีข้างหน้ามีปัญหาการเกิดชายไทยลดลง

เห็นได้ว่า อัตราการเกิดชายไทยลดลงทำให้ยอดผู้สมัครมีแนวโน้มลดลง



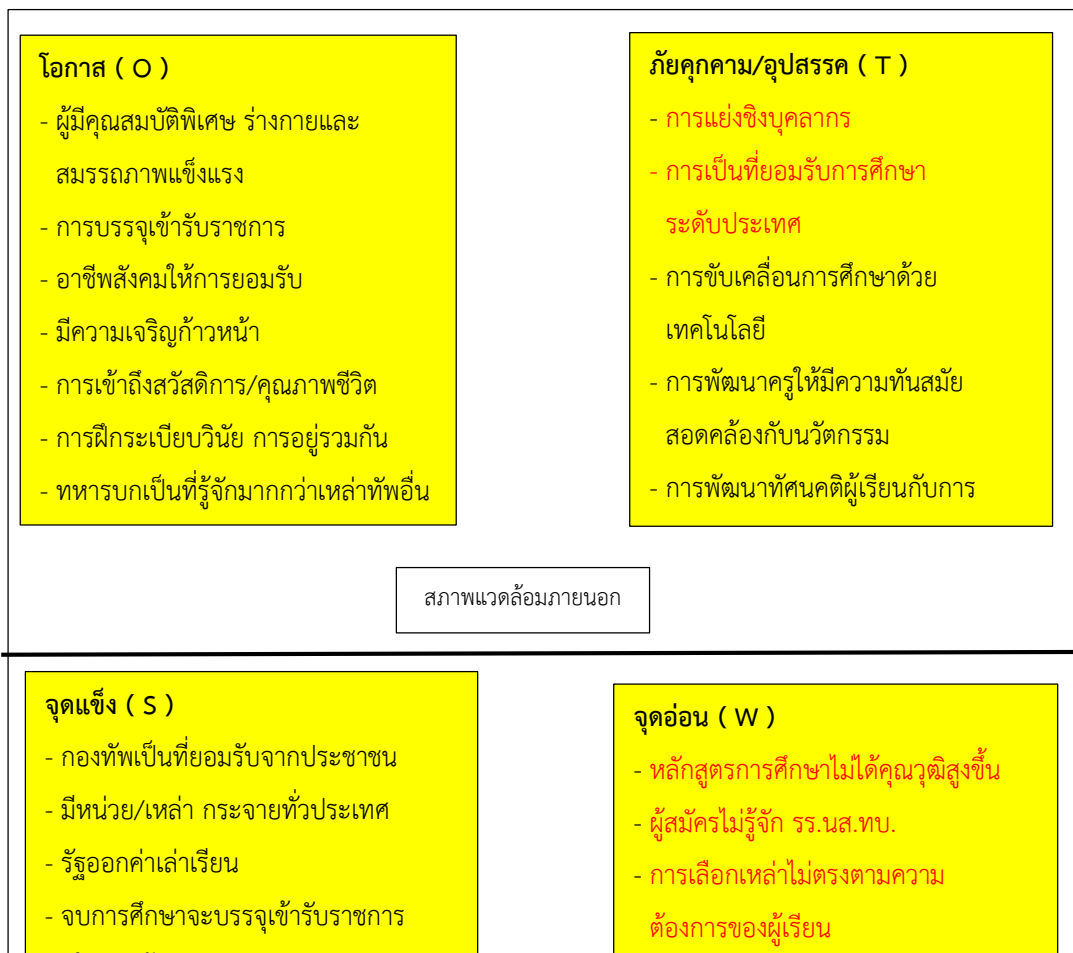
### ด้านเทคโนโลยี

การรับทราบข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน การใช้สื่อเป็นปัจจัยสำคัญให้ประชาชน ผู้สมัคร ได้เข้าใจและรู้จัก หน่วย/เหล่า ต่างๆ เช่นหน่วยทหารม้า ทหารปืนใหญ่ จะมีเครื่องมือ อาวุธยุทโธปกรณ์ที่ทันสมัย หน่วยทหารช่าง เป็นหน่วยที่มีเครื่องจักรช่วยพัฒนาประเทศ เห็นได้ว่า การสื่อสารทำให้ประชาชนได้เข้าใจ และซึมซับองค์กรเข้าเป็นส่วนหนึ่งในตัวเอง

ด้านอื่นๆ เช่น การประกาศผลการสอบของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ

การประกาศผลการสอบนักเรียนนายสิบทหารบก จะประกาศก่อนสถาบันการศึกษาอื่น ทำให้เกิดการลังเล การตัดสินใจ เลือกสถาบันการศึกษาอื่นที่ชอบมากกว่า เห็นได้ว่า การเข้ารับการศึกษาโรงเรียนนายสิบทหารบก ยังเป็นทางเลือกลำดับท้ายๆ ของ ผู้มีโอกาสเลือกเข้ารับการศึกษา

การวิเคราะห์กระบวนการคิดสรร : การวิเคราะห์ (Swot Analysis) การประเมินโอกาส & ภัยคุกคาม (Opportunity & Threats) จุดแข็ง & จุดอ่อน (Strengts & Weaknesses)



สภาพแวดล้อมภายใน

รูปภาพ ๑ : การวิเคราะห์สภาพปัญหาการคัดสรรนักเรียนนายสิบทหารบกในปัจจุบัน

#### 1. เกี่ยวกับด้านการศึกษา

- ผู้วิจัยเห็นว่า หลักสูตรโรงเรียนนายสิบทหารบก และโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ แม้เป็นหลักสูตรซึ่งกระทรวงศึกษาธิการให้การยอมรับ เกี่ยวกับการผลิตบุคลากรให้กองทัพ เพื่อรองรับกับสถานการณ์ด้านความมั่นคง กับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ด้วยระยะเวลาการศึกษา และหลักสูตร เมื่อจบการศึกษาแล้วผู้เรียนจะไม่ได้คุณวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น แตกต่างกับ โรงเรียนจำอากาศ โรงเรียนจำทหารเรือ โรงเรียนแผนที่ทหาร ซึ่งใช้ระยะเวลาการศึกษาจำนวน 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วได้คุณวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ความแตกต่างนี้จะส่งผลถึงการบรรจุเงินเดือนรับราชการครั้งแรกซึ่งสูงกว่า และโอกาสความเจริญก้าวหน้าในอาชีพที่ดีกว่า

#### 2. เกี่ยวกับด้านการคัดสรร

- ผู้วิจัยเห็นว่า การคัดสรรมีกระบวนการและใช้ทรัพยากรในการคัดสรรจำนวนมาก ควรมี เครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละกระบวนการ

- ผู้วิจัยเห็นว่า การแข่งขันบุคลากรเข้ารับการศึกษในปัจจุบันมีอัตราที่สูง สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จะมีความได้เปรียบจากการที่รุ่นพี่ รุ่นน้องในสถาบันมีโอกาสรู้จักกัน และได้เชิญให้รุ่นน้องในสถาบันเข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษา

- ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนนายสิบทหารบก ยังไม่เป็นที่รู้จักในการศึกษาระดับประเทศ จากการสุ่มแบบสอบถามสถานที่ตั้ง ทำให้ทราบว่า ผู้ปกครองและผู้เข้ารับการสอบฯ ส่วนใหญ่จะทราบสถานที่ตั้ง โรงเรียนจ่าทหารเรือ โรงเรียนจ่าอากาศ ในกระบวนการคัดสรรผู้เข้ารับการทดสอบฯ ยังไม่มีโอกาสสัมผัสตัวโรงเรียนจนกว่าได้เข้ารับการศึกษานี้ ควรเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครอง ผู้เข้ารับการทดสอบฯ ได้รู้จักกับสถานศึกษาที่เข้ารับการศึกษ ครู-อาจารย์ จะได้แสดงออกถึง บทบาท ชีตความสามารถให้ผู้ปกครองและผู้เข้ารับการทดสอบฯ ประจักษ์กับสถานศึกษาจริง เพื่อเปรียบเทียบความชอบ-ไม่ชอบ ก่อนเข้ารับการศึกษ

### 3. เกี่ยวกับด้านระบบอุปถัมภ์

- ผู้วิจัยเห็นว่า ระบบราชการโดยเฉพาะหน่วยงานทหาร มักถูกมองว่าเป็นระบบอุปถัมภ์ สามารถให้ความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจ เห็นได้จากได้รับแจ้งเป็นประจำทุกปี พบการหลอกลวงว่าตนถูกหลอกลวงโดย (นาย..นามสมมุติ) ว่ารู้จักผู้ใหญ่ในกองทัพสามารถให้การช่วยเหลือโดยแลกเปลี่ยนค่าใช้จ่าย ปรากฏว่า ไม่มีรายชื่อประกาศผลการสอบ

### 4. เกี่ยวกับการตัดสินใจ เลือกลงหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ

- ผู้วิจัยเห็นว่า ระยะเวลาการศึกษาหลักสูตรนักเรียนนายสิบทหารบก ใช้เวลาเพียง 1 ปี โดยวัดผลการศึกษาในโรงเรียนนายสิบทหารบกช่วง 6 เดือนแรก เป็นปัญหาให้แก่ผู้ปกครอง และนักเรียนนายสิบที่มาจากบุคคลพลเรือน ในการตัดสินใจ เพราะยังไม่รู้จักคุณลักษณะเหล่า ความชอบ/ไม่ชอบ ประกอบการตัดสินใจ

จากปัญหาข้างต้นนี้ ผู้วิจัย ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางการคัดสรร ในห้วงปี พ.ศ.2561 - 2580 จำนวน 4 วัตถุประสงค์ดังนี้

## 1. วัตถุประสงค์ด้านการศึกษา

- ควรสร้างระบบการสร้างผู้นำด้านการศึกษา เพราะการศึกษาทางทหารสมัยใหม่ สอดคล้องกับโลกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการใช้เทคโนโลยีและภาวะความเป็นผู้นำสูง ระบบการศึกษาทางทหารจำเป็นต้องมีแบบอย่าง เพื่อสร้างผู้นำทางการศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถด้านความมั่นคง ภัยคุกคาม สภาพแวดล้อม ตั้งแต่ระดับ ยุทธศาสตร์ ยุทธการ ยุทธวิธี เพื่อเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวทางการศึกษาในสิบปี หรือ ยี่สิบปีข้างหน้า

- ควรกำหนดผู้บริหารสถานศึกษามีพื้นฐานมาจากโรงเรียน เพราะเป็นผู้มีข้อมูล ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับสถานศึกษา และการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารควร ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ มอบหมายได้

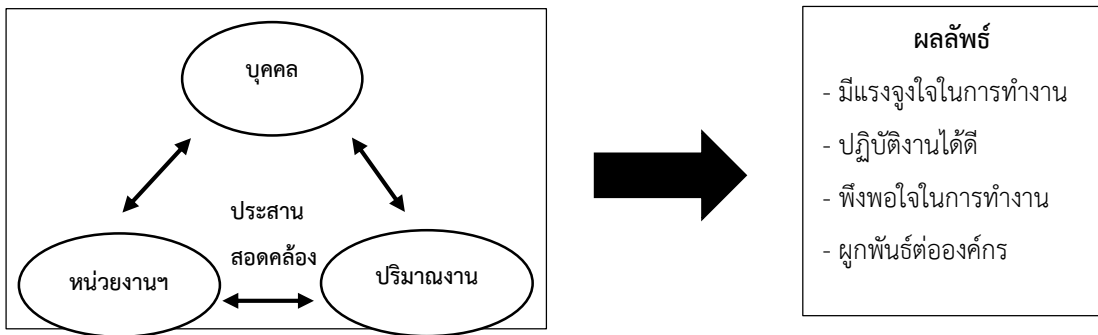
- ผู้บริหารการคัดสรร ควรมีความเข้าใจในความหมายการคัดสรร เพื่อให้ได้มาซึ่ง บุคลากรสอดคล้องกับ นโยบาย ความต้องการของกองทัพบก สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ขององค์กร สามารถกำหนดแผนงาน วิธีการ พิจารณาปัจจัยความเสี่ยง ในทุกมิติ เพื่อกำหนดแนวทาง แผนงาน และควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้บริหารคนเดิม สู่อุ้บริหารคนใหม่ “ถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่ง สู่อุ่นหนึ่ง”

- หลักสูตรการศึกษามีความจำเป็น ควรได้รับเพิ่มคุณวุฒิด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น หลักสูตรการศึกษา เปรียบเสมือนแบบแผนด้านการศึกษา เพื่อให้ครู - อาจารย์ และ นักเรียน มีโอกาสได้รับรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ส่วนหนึ่ง และการร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้เรียนเป็นส่วนใหญ่ เป็นผลให้เกิด การศึกษา ค้นคว้า ตัวชี้วัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ คือผลสะท้อนจากหน่วย องค์กร ประชาชน กองทัพบก ซึ่งได้บรรจุเข้ารับราชการ ได้แสดงถึงสมรรถนะ ซีด ความสามารถการนำหน่วยทหารขนาดเล็ก ให้เกิดการยอมรับ

## 2. วัตถุประสงค์ด้านการคัดสรร

- ควรวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากร หน่วยงานและปริมาณงานในทุกกระดับ ในปัจจุบัน ทุกหน่วยงานถือว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอันดับแรก การทำงานจะประสบ

ความสำเร็จมีประสิทธิภาพ หน่วยงานควรตั้งประสิทธิภาพบุคลากรในการทำงาน ความสมดุลปริมาณงานกับจำนวนคน และระยะเวลาการทำงาน รวมทั้งให้มีการประสานสอดคล้องกับทุกหน่วยงานอย่างใกล้ชิด



#### รูปภาพ ช : การวิเคราะห์ปริมาณงาน

- ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรกำหนดแนวทางการคัดสรรให้สอดคล้องกับ ภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย การวางแผน ให้มีการประสานสอดคล้อง ควรมีการวิเคราะห์ SWOT ในทุกปี เพื่อกำหนดสภาพปัญหา และแนวทางการแก้ไข และมีการเก็บบันทึกสถิติ เพื่อกำหนดแนวทางในระยะสั้น และระยะยาว

- ควรใช้โรงเรียนนายสิบทหารบก เป็นสถานที่ในการสอบรอบที่สอง เพื่อให้เป็นที่รู้จักของผู้ปกครองและผู้เข้ารับการสอบฯ การสร้างชื่อเสียงของโรงเรียนให้เป็นที่รู้จัก คือ การสร้างผลผลิต ในตัวนักเรียนซึ่งจบการศึกษา การสร้างครู-อาจารย์ สามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดนวัตกรรม การยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา

- การคัดสรรมีความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญ และทักษะวิธีการ ควรกำหนดโครงสร้าง/แผนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในอนาคต ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร (Management and Personel Expert) คือ การออกแบบวิธีการทำงานและการจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน หัวหน้าแผนกซึ่งเกี่ยวข้องกับพนักงาน ต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร

พนักงาน ให้มีแรงจูงใจทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ และยังเป็นตัวแทนพนักงานเพื่อพูดคุยกับฝ่ายบริหาร

- การออกแบบกลยุทธ์ (Design Strategy Selection) คือ การออกแบบกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กร/หน่วยงานเดินไปตามเป้าประสงค์ ที่กำหนดไว้

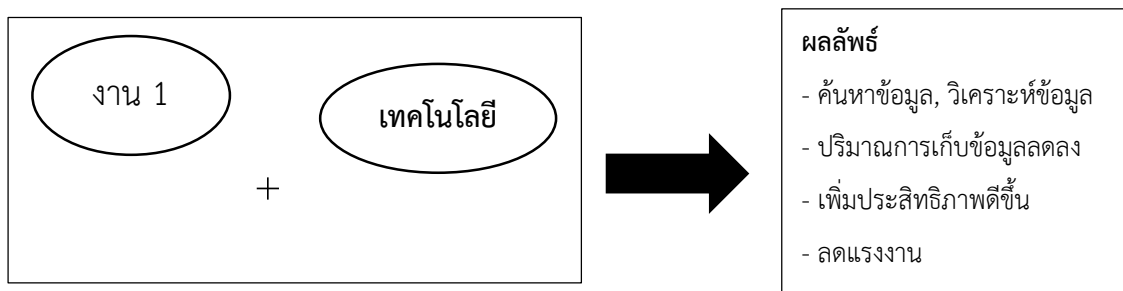
- การมีส่วนร่วมด้านกลยุทธ์ (Strategy Partner) คือ การกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์

- การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ ควรสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการมีส่วนร่วม รับผิดชอบให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับหน่วยงานอื่น การศึกษาดูงาน จัดการอบรมตามวงรอบ จัดการสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้



รูปภาพ ซ : โครงสร้างการบริหาร

- ควรนำเทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวก และช่วยลดขั้นตอน ตอบสนองความต้องการ และตรวจสอบง่าย เช่น ระบบการเขียนโปรแกรม ช่วยการค้นหาข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ทันที่ เพราะการคัดสรรต้องใช้บุคลากร และทรัพยากรจำนวนมาก



งาน 2

เครื่องมือ

รูปภาพ ฅ : การใช้เครื่องมือ เพื่อช่วยลดขั้นตอน ตรวจสอบง่าย อำนวนยความสะดวก

### 3. วัตถุประสงค์ด้านการสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน

- ควรกำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมั่น ในทุกระดับของกระบวนการปฏิบัติ ให้มีมาตรฐานตรวจสอบได้ ในระดับเจ้าหน้าที่ กรรมการในส่วนต่างๆ และหาแนวทางป้องกันบุคคลผู้ไม่หวังดี ในการหาผลประโยชน์ เพื่อสร้างผลกระทบความเชื่อมั่นของประชาชน

### 4. วัตถุประสงค์ด้านการวิเคราะห์การตัดสินใจ เลือกลงหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ

- ควรให้นักเรียนนายสิบทหารบก วิเคราะห์ตนเอง จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับคุณลักษณะ 13 เหล่าของกองทัพบก เพื่อประกอบการตัดสินใจ

- ควรให้โรงเรียนนายสิบทหารบก จัดทำข้อมูล 13 เหล่า ประชาสัมพันธ์ หน่วย/เหล่าสายวิทยาการให้นักเรียนนายสิบทหารบก ได้รู้จักเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

## สรุป

ใน (ร่าง) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) ถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศ และยังคงเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงาน ต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งทำความเข้าใจบริบท และกำหนดแนวทางการบริหารงาน ตามเป้าประสงค์ชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ ในการวิจัย แนวทางการคัสสรรนักเรียนนายสิบทหารบก ในห้วงปี 2561 – 2580 เห็นว่ายุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ได้กำหนดสถานการณ์ด้านความมั่นคง ภัยคุกคาม ที่ประเทศต้องเผชิญ การกำหนดนโยบายผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ปัจจัยด้านอื่นๆ การคัสสรรจึงควรกำหนดแนวทาง โดยวิเคราะห์ (SWOT) เพื่อเข้าใจสภาพปัญหาที่สนใจ แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กรมยุทธศึกษาทหารบก โรงเรียนนายสิบทหารบก โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ ควรได้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการ และ

วิธีการปฏิบัติ เพื่อให้การส่งต่อนักเรียนนายสิบทหารบกจากการคัดสรรเข้ารับการศึกษา มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ด้านความมั่นคง และภัยคุกคาม ที่จะต้องเผชิญในอนาคต สำหรับปัจจัยซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการตัดสินใจของนักเรียนนายสิบทหารบก ในการเลือกหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ จำนวน 13 เหล่า นั้นจากคุณลักษณะทางทหารของหน่วย/เหล่า เป็นส่วนหนึ่งสามารถพิจารณาประกอบการตัดสินใจของนักเรียนนายสิบทหารบก โรงเรียนนายสิบทหารบก ควรหาแนวทางให้นักเรียนได้วิเคราะห์ตนเอง (SWOT) และจัดทำระบบการสื่อสารข้อมูลให้นักเรียนได้รู้จักเหล่าทหารทั้ง 13 เหล่า และเพื่อให้เอกสารวิจัยฉบับนี้เกิดประโยชน์แก่นักเรียนนายสิบทหารบก และผู้สนใจ ผู้วิจัยเห็นว่า หากมีผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เพื่อหาตัวชี้วัด สามารถแทนค่าด้วยผลคะแนน จะเป็นประโยชน์อย่างมาก