

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึก
นักศึกษาวิชาทหารเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก พงษ์ยุทธ งามเกษม

ผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 31

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร
เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

โดย พันเอก พงษ์ยุทธ งามเกษม

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก
(นิพนธ์ บุญศิริ)

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณะ ดาราเรือง)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก
(ปองภพ พุ่มพวง)

กรรมการ

พันเอกหญิง
(ธัญญช สิงหพันธุ์)

กรรมการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พັນเอก พงษ์ยุทธ งามเกษม
เรื่อง	การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
วันที่	กันยายน 2563 จำนวนคำ : 6,965 จำนวนหน้า : 19
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพ, ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ กองทัพบกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำองค์กรต้องตระหนักถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กองทัพบกควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองทัพบก โดยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีขีดความสามารถ ดำเนินการพัฒนาระบบการฝึกศึกษา ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางการฝึกและศึกษาแบบเชิงรุก พร้อมแปรสภาพระบบการศึกษาไปสู่ยุคดิจิทัล เช่น ระบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม ระบบบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการเรียนการสอนแบบ Active Learning เข้ามาดำเนินการจึงเป็นหนทางที่จะทำให้การฝึกนักศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมถึงมีการตรวจสอบและประเมินผลเป็นรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Pongyut Ngamkasem

TITLE : The Transformational Leadership Development of Reserves Student Corps Trainer in order to support the steering of the National Strategy in Security Aspect.

DATE : September, 2020 **WORD COUNT** : 6,965 **PAGES** : 19

KEY TERMS : Leadership in translation, Effectiveness, national science strategy for 20 years, National Guard Unit

CLASSIFICATION : Unclassified

The research entitled, “The Transformational Leadership Development of Reserves Student Corps Trainer in order to Support the Steering of the National Strategy in Security Aspect” aims to study the importance of the characteristics of the change leaders, factors affecting change leadership and means to develop transformation leadership under the context of economic and social changes in the globalization era. As The Royal Thai Army has to face formless changes, the organizational leaders must be aware of the dynamics of those changes. Therefore, the Army should focus on the development of personnel of the unit following the strategies of the Army. This can be done by developing capability of the transformational leadership and developing the educational training system to be in line with the changing contexts by means of using proactive training and education, and gearing up to transform the educational system to the digital technologies such as digital platforms, electronic document management system, Active Learning and Teaching System. Therefore, these can enhance the more effective educational training. Nevertheless, the inclusive of concrete examinations and assessments of individual student is also required.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสาทวิชาให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ พันเอก ปองภพ พุ่มพวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณะ ดาราเรือง และ พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจ และคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณะ ดาราเรือง ผู้ทรงวุฒิที่ปรึกษาที่กรุณาสนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ประธานกรรมการที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมถึง พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา ที่กรุณาประสิทธิประสาทความรู้วิจัยเชิงยุทธศาสตร์ และ พันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น ที่ประสิทธิประสาทความรู้เกี่ยวกับการทำเอกสารวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแบบฉบับของวิทยาลัยการทัพบกแก่ผู้วิจัย และกรุณาให้คำปรึกษามาโดยตลอด รวมถึงเป็นต้นแบบในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ขอขอบพระคุณผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สมบูรณ์ ได้สมตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้น่าจะเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบกและประเทศชาติสืบไป

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึก นักศึกษาวิชาทหารเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ท่ามกลางสังคมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความสับสนในสังคมปัจจุบันนี้ถือเป็นช่วงที่สังคมโลก เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย อันเป็นผลมาจาก แรงผลักดันของความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ¹ ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การทหาร และเทคโนโลยีของทุกประเทศ² เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งในปัจจุบันโลกกำลังเข้าสู่ยุค “Internet of Action” ซึ่งเป็นโลกของอนาคต โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เรียกว่า “Big Data” และมีการเริ่มนำเอา Digital Transformation เข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันที่กำลังเข้ามาเปลี่ยนโลกในอนาคต³ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การทำงานยุคดิจิทัลที่เพิ่มการเชื่อมโยงในการติดต่อ ความคล่องตัวความสะดวกสามารถทำงานได้ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว⁴

ดังนั้น ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรของตนเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ปัจจุบันองค์กรยุคใหม่กำลังอยู่ในช่วงของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และแสวงหานวัตกรรมที่จะสามารถแก้ปัญหาและลดอุปสรรค ในการดำเนินงานแบบเดิม ๆ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ก้าวไปในทิศทางเดียวกันกับโลกยุคปัจจุบัน ดังนั้นการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และการทหาร เนื่องจากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญและกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการศึกษา⁵

รัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง⁶ มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล⁷ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน⁸ โดยกระทรวงกลาโหมได้จัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศและกองบัญชาการกองทัพไทย ได้จัดทำยุทธศาสตร์ทหารเพื่อรองรับภัยคุกคามด้านความมั่นคงรวมทั้ง กองทัพบกจัดทำยุทธศาสตร์กองทัพบกเพื่อรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยเหนือตามลำดับ

กองทัพบก เป็นส่วนราชการด้านความมั่นคงและเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองบัญชาการกองทัพไทยกระทรวงกลาโหม มีบทบาทและภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 จึงต้องดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ด้วยการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญหน้ากับภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เช่น การก่อการร้าย แรงงานต่างด้าว ชนกลุ่มน้อย ยาเสพติด ภัยคุกคามแบบผสม ที่มีความสลับซับซ้อน รวมถึงการปฏิบัติการสู้รบในทุกมิติ เป็นต้น กองทัพบกจึงมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบกและป้องกันราชอาณาจักร โดยมีหน้าที่หลักอยู่ 2 ประการ คือ การเตรียมกำลังกองทัพบก ตั้งแต่ยามปกติและป้องกันราชอาณาจักรเมื่อมีสถานการณ์อันเป็นภัยต่อประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาให้กำลังพลมีคุณภาพทางด้านร่างกาย จิตใจความรู้ความสามารถ อุดมการณ์ และจุดยืนประชาธิปไตย ในการเตรียมกำลังของกองทัพบกส่วนหนึ่งคือการเตรียมกำลังสำรองที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญคือการเตรียมกำลังสำรองในระดับชั้นผู้บังคับบัญชาซึ่งได้มาจากนักศึกษาวิชาทหารที่สำเร็จการฝึกชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 5 เข้ามาทดแทนกำลังประจำการ โดยกำลังพลสำรองที่ผลิตขึ้นจะต้องมีความพร้อมจริง ทั้งในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างทันเวลา⁹ กองทัพบกจึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการฝึกนักศึกษาวิชาทหารเพื่อให้พร้อมเป็นกำลังสำรองของกองทัพบกที่มีคุณภาพในอนาคต

พลเอก อภิรัชต์ คงสมพงษ์ ผู้บัญชาการทหารบก ท่านปัจจุบันมุ่งพัฒนากำลังพล อาวุธยุทธโธปกรณ์ เทคโนโลยี ให้มีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบ¹⁰

โดยดำเนินการทำแผนปฏิรูปกองทัพบก ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ คือ “แนวทางการพัฒนากองทัพบก ระยะ 20 ปี”¹¹ โดยกำหนดวิสัยทัศน์กองทัพบกภายในปี 2579 จะเป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค¹² นั้น กองทัพบกจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบกการสรรหาและคัดเลือกกำลังพลจะต้องให้ได้คนดีและมีขีดความสามารถให้การฝึกอบรม พัฒนา ผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ให้การศึกษาที่เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ให้การฝึกอบรมระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของกำลังพลที่ยุติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ รวมทั้งกองทัพบกควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากำลังพลเป็นรายบุคคลให้มีคุณลักษณะขีดความสามารถสำหรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคต¹³

หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายกรอบการฝึก รวมทั้งหลักสูตรการฝึกนักศึกษาวิชาทหารให้เป็นไปตามนโยบายของกองทัพบก ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบทั่วประเทศ จำนวน 35 หน่วย ได้แก่ ศูนย์การนักศึกษาวิชาทหาร ศูนย์การฝึกและหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดในการจัดกำลังพล และยุทธโธปกรณ์ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์งบประมาณที่ใช้ดำเนินการทุกหน่วยที่รับผิดชอบการฝึกนักศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 1-5 ซึ่งยอดนักศึกษาวิชาทหารในแต่ละปีการศึกษา ประมาณ 300,000 กว่านาย ทั้งนี้ในการฝึกดังกล่าวมุ่งเน้นให้นักศึกษาวิชาทหารทั้งชายและหญิง เป็นผู้ที่มิระบียบวินัย มีความอดทน และมีจิตอาสา การฝึกยึดถือการฝึกตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 นั้น กองทัพบกมีความคาดหวังในตัวนักศึกษาวิชาทหารที่จะสำเร็จการฝึกเป็นกำลังสำรองที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ หน่วยบัญชาการรักษาดินแดนจึงได้กำหนดมาตรฐานการฝึกนักศึกษาวิชาทหารตาม “โครงการศูนย์ฝึกแข่งขัน สถานศึกษาร่วมใจ มุ่งไปสู่มาตรฐานเดียวกัน” เพื่อการตรวจมาตรฐานการปฏิบัติหน่วยฝึกวิชาทหาร และสถานศึกษาวิชาทหาร โดยมุ่งหวังให้การฝึกนักศึกษาวิชาทหารได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดในแผนแม่บทการพัฒนาระบบกำลังสำรองของกองทัพบกที่ต้องการฝึก

ให้นักศึกษาวิชาทหารมีความรู้ ความสามารถทางทหาร มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อจัดเตรียมเป็นกำลังพลสำรองที่มีคุณภาพตามความต้องการทางยุทธการของกองทัพ รวมทั้งตอบสนองเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่กองทัพบก และสังคมต้องการ แต่ในทางกลับกันด้านประสิทธิภาพการฝึกของชุดครูฝึกส่วนใหญ่มาจากสายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกำลังรบ ทำให้ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์จากงานเดิมไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานสอนนักศึกษาวิชาทหารได้ จึงไม่สามารถฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัยให้กับเยาวชน ป้องกันให้ห่างไกลจากยาเสพติด มีอุดมการณ์ ความรักชาติ รู้จักรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตอาสา และเป็นมวลชนของกองทัพได้

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยจะนำเสนอการศึกษาออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการอธิบายแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำกับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางทหารของกองทัพบกที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก ส่วนที่สองเป็นการอธิบายปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ส่วนที่สามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และสรุปมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำกับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางทหารของกองทัพบกที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพบก

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษของกรีกและโรมันโบราณเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถผู้นำในยุคที่ผ่านมา ได้แก่ นโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น¹⁴ จากแนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อนักศึกษาวิชาทหารที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านความมั่นคง โดยใช้แนวความคิดของเบิร์นส์ (Burns) ซึ่งมี 3 แบบ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม ซึ่งภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ หน่วยงานหรือองค์กรทางทหารต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบ ผู้นำองค์กรต้องตระหนักถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงนี้ ทั้งนี้ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงมีการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”¹⁵ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต อีกทั้ง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร¹⁶

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ และลักษณะของผู้นำซึ่งลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน¹⁷ จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ตัวอย่างเช่น Bass and Avolio ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดการใช้ความพยายามมองเห็นปัญหาจากมุมมองใหม่ด้วยตนเอง และที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผล¹⁸ Northouse ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายโดยนัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสภาพของปัจเจกบุคคล¹⁹ Robbins ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแบบไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวไปเป็นทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมหรือองค์กร²⁰

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและความเสถียรภาพ ซึ่งเป็นเรื่องส่วนบุคคลจึงส่งผลให้เกิดการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้นำที่สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรคือ ผู้ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความสามารถในการบริหารองค์กรนั้น ส่วนผู้นำทางทหาร คือ ศิลป์แห่งการจูงใจและการอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีความเชื่อมั่นไว้วางใจนับถือและได้รับความร่วมมืออันดี โดยเฉพาะหน่วย

ระดับศูนย์ฝึกและหน่วยฝึก มีบทบาทสำคัญในการรับนโยบาย เจตนารมณ์จาก ผู้บังคับบัญชาและนำมาปรับเป็นแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงในการบังคับบัญชาในภารกิจ อำนวยการประสานงาน และดำเนินการฝึกศึกษาวิชาทหาร ให้กับนักศึกษาวิชาทหารที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายของหน่วยเหนือ²¹

สำหรับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทางทหารของกองทัพบก ได้รับอิทธิพลแนวคิดจาก กองทัพสหรัฐอเมริกาที่มี การริเริ่มมาจากหน่วยนาวิกโยธินของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา โดยนำเอกสาร FM 6-22 มาแปล เพื่อให้กำลังพลเฉพาะในกองทัพบกได้ศึกษาและเข้าใจ คุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบอเมริกัน²² โดยปรับให้เหมาะสมกับกองทัพบกไทย ส่วนเชิงปฏิบัติการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์²³ คุณลักษณะผู้นำ 14 ประการ (รส.22-100)²⁴ ได้แก่ การวางท่าทาง ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเป็นผู้เชื่อถือได้ ความอดทน ความกระตือรือร้น ความริเริ่ม ความซื่อสัตย์ วิจาร์ณญาณ ความยุติธรรม ความรู้ ความจงรักภักดี กาลเทศะ และความไม่เห็นแก่ตัว²⁵ ต่อมาได้เพิ่มความมีวิสัยทัศน์โดยเป็น บุคคลมองการณ์ไกล มีความคิดเฉียบแหลมทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมีแบบแผน²⁶ นอกจากนี้ ผู้นำทางทหารยังต้องเป็นผู้นำที่ต้องยึดหลักการ ของผู้นำอีกในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ การรู้จักตนเองหาหนทางปรับปรุงตนเองตลอดเวลา คือ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจในตนเอง เคารพตนเองพยายาม ปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่และต้องสร้างให้ ตนเองมีความรู้ ความสามารถทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ มีความสามารถทั้งทาง เทคนิคและทางยุทธวิธี การแสวงหาความรับผิดชอบมีความรับผิดชอบในงาน เมื่อตัดสินใจทำอะไรแล้ว ไม่ว่าจะผลจากการตัดสินใจจะเป็นเชิงบวกหรือลบทหารที่มีภาวะ ผู้นำต้องรับผิดชอบการกระทำนั้นด้วยตนเอง ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ คือ ในภาวะฉุกเฉินต้องไตร่ตรองด้วยข้อมูล อย่างรอบคอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำไปสู่ความสูญเสียและความพ่ายแพ้ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำทางทหารต้องปฏิบัติตามวินัย และ ธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัดไม่ฝ่าฝืนคำสั่งโดยเด็ดขาด

สำหรับปัญหาอุปสรรคในการปกครองบังคับบัญชานั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า หน่วยงานใน กองทัพบก ควรมียุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของ

กองทัพบก โดยเฉพาะศูนย์ฝึกและหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร²⁷ สำหรับผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มิได้หมายถึงทหารที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายถึงคุณลักษณะที่ต้องมีในตัวตนและสำนึกของการเป็นทหารที่จะต้องมีความรับผิดชอบมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนมีจิตใจเข้มแข็งกล้าหาญสามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงยุทธวิธีและพัฒนากองทัพให้เจริญก้าวหน้า²⁸

เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปหน่วยทหารที่อยู่รอดได้คือหน่วยทหารที่สามารถสร้างนวัตกรรม ผู้สร้างนวัตกรรมคือมนุษย์ มนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมดี ๆ ได้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ²⁹ และมุ่งเน้นในระดับยุทธศาสตร์รวมถึงระดับนโยบายจากหน่วยเหนือ อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดและลงมือทำ รวมทั้งเป็นผู้วางแนวทางจนได้ผลลัพธ์สุดท้าย วิธีการ และเครื่องมือเข้าด้วยกัน³⁰ การบริหารงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจำเป็นต้องจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ³¹ หากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น เคารพนับถือ มีความคิดสร้างสรรค์และคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ รวมถึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ถ้าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ วางตัวเฉย ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สร้างแรงจูงใจ และไม่ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร³² หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะไม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่ดีได้ หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่มีระบบและอุดมการณ์ของตนเองที่เข้มแข็งและทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันแก้ปัญหาจากมุมมองใหม่ด้วยตนเอง และทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ รวมถึงมีความเฉลียวฉลาด ความน่าเชื่อถือ ความเมตตากรุณา ความกล้าหาญ เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจมีจริยธรรม³³ และจริยธรรมหนักแน่น^{34, 35} อีกทั้งสามารถกำหนดพันธกิจที่ท้าทายให้กับผู้ตามบรรลุถึงได้โดยผู้นำจะได้รับการยอมรับในอำนาจความไว้วางใจและความจงรักภักดีอย่างสูงจากผู้ตาม³⁶ นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตาม

เกิดการเรียนรู้ โน้มน้าวให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ หรือวิธีการแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมคือหัวใจหลักของทหาร ไม่แยกปฏิบัติหน้าที่โดยโดดเดี่ยวรู้จักการแบ่งหน้าที่แบ่งงานให้เหมาะสมต่อความสามารถของแต่ละคนในคณะ เพราะการแยกกันทำงานอาจทำให้ภารกิจล้มเหลว ใช้หน่วยปฏิบัติการกิจตามขีดความสามารถที่มี คือ การไม่ให้ผู้ใดบังคับบัญชาทำงานเกินหน้าที่ และความสามารถของตนเอง เพราะอาจนำไปสู่การฝ่าฝืนคำสั่งทำให้ภารกิจล้มเหลว³⁷ อีกทั้งพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับประเด็นปัญหาเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดหมายได้ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางระหว่างองค์กรการยึดติดกับแนวคิดเดิมและการไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกองทัพบก คือ กองทัพบกมีแนวทางของการพัฒนาบุคลากรในกองทัพด้วยแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจ และการเข้าถึงบุคลากรในกองทัพอย่างแท้จริง ได้แก่ การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นธรรม การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติ การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การเชิดชูเกียรติหรือมอบรางวัลด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม การจัดทำแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ และตามตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคล โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นได้ยึดตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ของกองทัพบกนับว่าการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำได้ทราบถึงข้อมูลหรือรายละเอียดเชิงลึกในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำรวมถึงแนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและระบบในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและที่สำคัญ คือ มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูฝึกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อนักศึกษาวิชาทหารนั้นคือ ปัจจัยผู้บังคับหน่วยที่มีประสิทธิผลในการบริหารการฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหัวใจในการบริหารงานของผู้บังคับหน่วย ซึ่งต้องประกอบด้วย การมีทักษะในการบริหารการมีมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมจริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่สูง พัฒนาการตนเองอยู่เสมอ สติปัญญาไหวพริบดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ไม่แสวงหาผลประโยชน์และใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน³⁸ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นบทบาทและปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหารรวมถึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลภายในหน่วยหรือองค์กรนั้น ๆ อีกทั้งยังมีปัจจัยส่งผลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย ปัจจัยการบริหารจัดการ ปัจจัยความยุติธรรม ในองค์กร ปัจจัยด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการจัดการภายในองค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เต็มไปด้วย การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในกระบวนการบริหาร องค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายตามวัตถุประสงค์ โดยผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบทฤษฎีของ Luther Gulick and Lyndal Urwick³⁹ มาใช้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกแบบย่อว่า POSDCORB Model ซึ่งอธิบายตาม ความหมายได้ ดังนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนงานซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงาน ที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงานแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ ในทางวิทยาการ และวิจรรณญาณวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วย ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่างก็ได้ การควบคุมและการพิจารณาหน่วยงานยังรวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรคขัดข้องและการปรับปรุงองค์กรบริหาร

S = Staffing หมายถึง การจัดการกำลังพลที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของกำลังพล

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมงาน และนิเทศงาน ตลอดจนตัดสินใจในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และการจูงใจ ซึ่งรวมถึงการวินิจฉัยสั่งการซึ่งเป็นหลักสำคัญ และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการที่จะอำนวยความสะดวกให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีต้องมีการตัดสินใจที่ดีและการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสม

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบ ข้อเท็จจริง และข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานการรายงานนั้นต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบ และกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ ตลอดจนการใช้วิธีงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน

ปัจจัยด้านความยุติธรรมในองค์กร คือ การที่องค์กรสามารถเลือกคนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กรถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้น ความสำเร็จในขั้นต่อไปคือ สร้างความยุติธรรมในองค์กร เพื่อองค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร ดังนั้น ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือผู้บริหารต้องกระทำให้เกิดความถูกต้องเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับความยุติธรรม ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับอิทธิพลแนวความคิด ด้านความยุติธรรมในองค์กรของ Colquitt⁴⁰ โดยความยุติธรรมแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ 1) ด้านผลตอบแทน 2) ด้านกระบวนการขององค์กร 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และ 4) ด้านข้อมูลข่าวสาร มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความยุติธรรมในองค์กร โดยทั่วไปการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนขององค์กร และด้านกระบวนการขององค์กรจะแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหาร⁴¹ และที่สำคัญความยุติธรรมด้านผลตอบแทนขององค์กร และความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กรยังสื่อถึงคุณธรรม ความเที่ยงธรรม ความมีเหตุมีผล และความเหมาะสม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นรากฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม⁴² เป็นเพราะว่าพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดกับผู้ตาม⁴³ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำ เมื่อนั้นผู้ตามจะเกิดความไว้วางใจ และความภักดีต่อผู้นำ⁴⁴ นอกจากการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนขององค์กร และด้านกระบวนการขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับการดูแลเอาใจใส่ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้ตามไม่ได้รับความเอาใจใส่จากผู้นำผู้ตามจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ผิดหวัง หรือสับสน เมื่อนั้นผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อผู้นำ⁴⁵ หรืออาจกล่าวได้ว่าความยุติธรรมในองค์กรไม่ได้ประกอบด้วยด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการขององค์กรเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลด้วย⁴⁶ หรือกล่าวอีกนัยได้ว่า ความยุติธรรมในองค์กรประกอบด้วยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร⁴⁷ ดังนั้น ความยุติธรรมในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน จะเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมในการแบ่งปันผลตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ 2) ด้านกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับระบบการให้ผลตอบแทนการแบ่งปันผลตอบแทน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ และ 3) ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร^{48, 49} จะเกี่ยวข้องกับการกระทำที่ของผู้มีอำนาจที่จะรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรตลอดไป⁵⁰

ปัจจัยด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน สำหรับด้านเนื้อหาวิชาควรมีการปรับให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งครูฝึกต้องชี้แจงนักศึกษาวิชาทหารให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ความสำคัญ และประโยชน์ของแต่ละรายวิชาให้เข้าใจก่อนที่จะเริ่มการฝึกสอน ด้านครูฝึกนักศึกษาวิชาทหารผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้ความสำคัญในการคัดเลือกกำลังพลที่จะเข้ามาเป็นครูฝึกโดยเฉพาะต้องผ่านการอบรมวิชาครู และมีใบรับรองผลผ่านการอบรมในรายวิชาที่ทำการสอน โดยทางหน่วยเหนือสนับสนุนดำเนินการในภาพรวม ผู้สอนจะต้องมีขีดความสามารถในการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี ประกอบการสอน เพื่อให้เกิดความน่าสนใจหน้าติดตาม และดำเนินการจัดทำเอกสารประกอบการสอนแผนบทเรียน เนื้อหาที่แจกจ่ายประกอบการบรรยายแบบทดสอบก่อนการเรียนและหลังเรียน สอนแบบ Active Learning สร้างนวัตกรรมสร้างระบบเครือข่ายที่สำคัญ จะต้องทำแบบประเมินตนเองและแบบประเมินนักศึกษาวิชาทหารจบวิชาสอนรวบรวมรายงาน และรับการตรวจคุณภาพการสอนจากหน่วยเหนือเป็นรายบุคคลเพื่อนำไปต่อยอดในเรื่องของการขอคุณวุฒิวินิจฉัยและในอนาคตมีกองทัพบกควรมีงบประมาณค่าวิชาชีพครู สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องและมีความยั่งยืน

ปัจจัยด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล คือ การปกครอง การบริหารการจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ใ้ในภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ)⁵¹

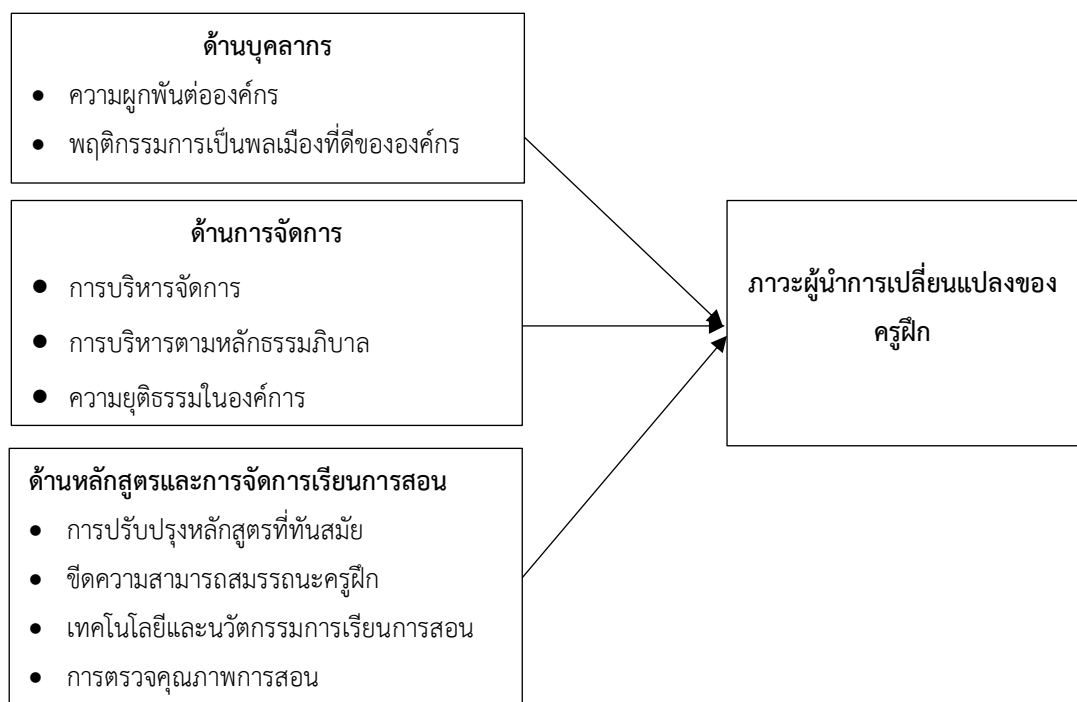
ปัจจัยด้านความความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดคนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เต็มใจเสียสละ พร้อมทั้งทุ่มเทแรงกายแรงใจผสมผสานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มีทั้งหมด ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้ องค์กรหรือผู้บริหารต้องปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร

เกิดความผูกพัน โดยองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่าย โดยนำทฤษฎีของ Muchinsky ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกด้านความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร⁵² และ Spector ให้ความหมายว่า ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร⁵³ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารหรือองค์กร โดยระดับของความผูกพันของบุคลากรขึ้นอยู่กับ การกระทำของผู้บริหารและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

ปัจจัยด้านพฤติกรรมการณ์เป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น พฤติกรรมบทบาทพิเศษ⁵⁴ พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์กร⁵⁵ แต่ชื่อที่ใช้กันแพร่หลายคือ พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร⁵⁶ ดังนั้น สรุปได้ว่าพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ โดยเกิดจากความสมัครใจของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นรูปแบบที่องค์กรคาดหวัง เนื่องจากพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม แม้กระทั่งเรื่องของพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้องค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพัฒนา ส่งเสริม หรือกระตุ้นการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กรได้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร⁵⁷ จากการศึกษาการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร⁵⁸ นั้น โดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนในการสร้างการรับรู้และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงจะสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับองค์กรนั้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสมาชิกสูงขึ้นรวมถึงบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามทฤษฎีของ Podsakoff⁵⁹ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมการณ์ให้ความช่วยเหลือ

2) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 3) ความรักดีต่อองค์กร 4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร 5) การคิดอย่างสร้างสรรค์ 6) การให้ความร่วมมือ และ 7) การพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อนักศึกษาวิชาทหารที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลักคือ 1) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร 2) ด้านการจัดการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ความยุติธรรมในองค์กร 3) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การปรับปรุงหลักสูตรที่ทันสมัย ชีตความสามารถสมรรถนะครูฝึก เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนการสอน การตรวจคุณภาพการสอน ซึ่งหากมีการนำปัจจัยสำคัญดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจนจะสามารถทำให้ครูฝึกมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการฝึกนักศึกษาวิชาทหารสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงต่อไป



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึก

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

กรอบในการดำเนินงานตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่กองทัพบกกำหนดทำให้ความพร้อมรบเกิดความต่อเนื่อง และทำให้เกิดความทันสมัย โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญที่สุดก็คือ ความพร้อมรบ โดยเน้นที่กำลังพลให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง แข็งแกร่ง อย่างทหารอาชีพ รวมทั้งให้มีความรู้ความสามารถและมีระเบียบวินัยโดยหัวใจสำคัญ คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เพื่อเป็นทหารฐานอาชีพ อาวุธยุทธโศปกรณ์ การฝึก และแผนปฏิบัติงานสืบเนื่องต่อไป ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพบกและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนเพื่อให้มีภาวะผู้นำ⁶⁰ ดังนี้ 1) แผนพัฒนากำลังพลให้มีความสามารถในการอำนวยการยุทธศาสตร์ร่วม มีความรู้ การใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี และเทคโนโลยีการสื่อสาร 2) พัฒนาสมรรถนะทางร่างกายกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนเพื่อแก้ปัญหา การขาดแคลน 4) พัฒนาสวัสดิการบ้านพักอาศัย การรักษาพยาบาลและการบำรุงขวัญ กำลังใจ 5) พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการลด ละ เลิกอบายมุขและสารเสพติด 6) พัฒนาที่ตั้งให้มีสภาพแวดล้อมได้มาตรฐาน เหมาะสม และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน 7) ปรับปรุงระเบียบคำสั่ง เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ 8) ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้รองรับงานตามยุทธศาสตร์ 9) ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสมกับภารกิจ และปรับปรุงอัตรากำลังให้สามารถบริหาร จัดการด้วยความอ่อนตัว 10) พัฒนาระบบการปรับย้ายกำลังพลให้มีการเหมาะสมและตรงกับงาน ตรงกับคน และเกิดความเป็นธรรม 11) เพิ่มประสิทธิภาพระบบตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นรูปธรรมและเป็นระบบมาตรฐาน และ 12) การต่อต้าน และการกำจัดทุจริตคอร์รัปชัน

จากการสังเคราะห์แนวความคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสังเคราะห์แนวทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วย ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายสำคัญเพื่อการพัฒนาให้หน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะผู้บังคับหน่วยอย่างต่อเนื่อง

ในรูปแบบของการพัฒนาสู่ความรอบรู้ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรม ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงานเป็นทีม และผลงานขององค์กรภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงได้ เป็นอย่างดี จนสามารถเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานในระดับอื่น ๆ ต่อไป โดยมี แนวทางหลัก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรด้วยวัฒนธรรมของ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาไปในทิศทาง เดียวกันอย่างมั่นคง เช่น การร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา หรือข้อบกพร่อง ในการ ทำงาน เพื่อแก้ไข หรือพัฒนา และป้องกันการเกิดข้อบกพร่องซ้ำมากกว่าการค้นหา ผู้กระทำผิดมาลงโทษการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านทั้งที่เกี่ยวข้องกับ หน้าที่หลัก หน้าที่รองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดทำแผนพัฒนาการเรียนรู้ ในองค์กรและแผนพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่

2. ยุทธศาสตร์การบริหารบุคคลอย่างเป็นธรรม มีเป้าหมายเพื่อสร้างการเข้าถึงบุคลากร ทุกคนในองค์กร และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยเหตุของภารกิจของ บุคลากรในองค์กรที่ต้องการปฏิบัติงานหลักทั้งในพื้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งหมายถึง การสร้างความรู้สึกรักของบุคลากรของหน่วยเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และ หน่วยเหนือตามสายการบังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่นเคียงบ่าเคียงไหล่ในทุกสถานการณ์

บทสรุป

จากที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูฝึก ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่อนักศึกษาวิชาทหารที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ได้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศมีสภาพดังนี้ 1) ด้านการบริหาร จัดการภาวะผู้นำของกำลังพลใน ศูนย์ฝึก/หน่วยฝึก ควรมีการสร้างขวัญ กำลังใจ และ แรงจูงใจแก่กำลังพลภายในหน่วย มีระบบการทำงาน และฝึกรอบรมที่มีประสิทธิภาพ บรรจุกำลังพลให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีระบบตอบแทนกำลังพลที่เป็นระบบ เลิศระบบอุปถัมภ์ ผู้บังคับหน่วยควรลงมามีส่วนร่วมทุกกิจกรรม และมีความเข้าใจ แนวทางปฏิบัติทุกขั้นตอนของหน่วยเหนือ มีการตรวจสอบ และประเมินผล การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกำลังพลเป็นรายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมจาก หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน ถ้าไม่ผ่านการประเมินให้ปรับย้ายออกนอกหน่วย

- รวมถึงมีการทดสอบภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านการบริหารทั่วไป ควรเน้นการดำเนินงานตามสายงาน และการฝึกศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพผลงานตามหน้าที่ การดำเนินการตามสายงานบังคับบัญชา ดำเนินจัดการ แข่งขันระหว่างศูนย์ฝึก/หน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหาร หน่วยใดไม่ปฏิบัติตามนโยบาย หน่วยเหนือ, ไม่พัฒนาทักษะความรู้กำลังพลสู่ความเป็นเลิศ หรือบกพร่องตามหัวข้อ การตรวจให้มีบทลงโทษเฉพาะการ 2 ระดับ 3) ด้านการบริหารจัดการวิชาการ พบว่า เน้นคุณภาพของครูฝึกเป็นรายบุคคล ครูฝึกทุกคนต้องผ่านหลักสูตรการฝึกนักศึกษา วิชาทหารจากหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน เพื่อเป็นครูฝึกต้นแบบ และ เป็นแบบอย่างเดียวกันทั่วประเทศ รวมถึงต้องรับการประเมินเป็นรายบุคคลปีละ 1 ครั้ง สอนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ ภายนอก หรือหน่วยทหารในพื้นที่มีการวัด และประเมินผลตามสภาพจริงอย่างเป็น รูปธรรม 4) ด้านการบริหารจัดการงบประมาณรายรับสถานศึกษา ควรมีการใช้ งบประมาณให้คุ้มค่า และรับการตรวจสอบประเมินทางเป็นรูปธรรม
2. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศมีปัญหา ดังนี้ 1) ด้านการบริหาร วิชาการ พบว่าด้านประสิทธิภาพการฝึกของชุดครูฝึกส่วนใหญ่มาจากสายงานอื่นที่ ไม่เกี่ยวข้องกับกำลังรบ หรือราชการสนาม ทำให้ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ จากงานเดิมไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานสอนนักศึกษาวิชาทหารได้ ส่วนใหญ่ของ ครูฝึกย้ายมาทำงานจากเหตุผลอื่นที่มีใช้ความกดดันในงานครูฝึกที่ผ่านงานรบ หรือ ราชการสนามมีจำนวนน้อยมาก ดังนั้น ครูฝึกจึงควรมีประสบการณ์ และความรู้ โดยตรง จากโรงเรียนประจำเหล่าเพื่อประสิทธิภาพในการสอนนักศึกษาวิชาทหาร ซึ่งปัจจุบันผู้ปกครองส่วนใหญ่มองว่าการเรียนนักศึกษาวิชาทหาร เสียเวลาการเรียน สายสามัญ แต่ยังคงให้บุตรหลานสมัครเรียนนักศึกษาวิชาทหาร เนื่องจากได้รับ การยกเว้น การเกณฑ์ทหาร⁶¹ นอกจากนี้ นักศึกษาวิชาทหารมีความแตกต่างกันทาง ความคิดเห็นจากปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อาชีพที่คาดหวังในอนาคต นักศึกษา วิชาทหารที่มีเกรดเฉลี่ยปีการศึกษาแตกต่างกันจะมีความคิดแตกต่างกัน⁶² จึงทำให้ต้อง มีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บังคับหน่วย และบุคลากรภายในหน่วยให้มี ขีดความสามารถเป็นรายบุคคลในการตอบสนองนโยบายของกองทัพบกในการผลิต กำลังสำรองให้มีประสิทธิภาพ 2) ด้านการบริหารงบประมาณพบว่า งบประมาณ ไม่เพียงพอ ระบบสวัสดิการไม่มีคุณภาพ 3) ด้านการบริหารบุคลากรพบว่า ขวัญและ

กำลังใจของครูฝึกลดลง ไม่มีโครงการจัดอบรมสัมมนาสำหรับชุดครูฝึก ขาดครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีอายุมากมีปัญหาในการจัดทำสื่อ ICT 4) ด้านการบริหารทั่วไป พบว่าครูฝึกต้องทำหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากงานสอน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศ คือ “INTERACTIVE Strategy” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้ 1) การใช้นวัตกรรม 2) การสร้างเครือข่าย 3) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร 4) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ 5) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ การปรับโครงสร้างใหม่และการปฏิรูป และการทำวิจัยเชิงทดลองที่ได้ผลรวดเร็ว 6) การให้ความสำคัญกับวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกด้าน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 7) การให้ความสำคัญหลักสูตร 8) การให้ความสำคัญกับภาษาไทย 9) การให้ความสำคัญกับการจูงใจบุคลากร 10) การให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วม 11) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม

ดังนั้นกองทัพบกควรมุ่งพัฒนากำลังพล อาวุธยุทโธปกรณ์ เทคโนโลยี ของศูนย์ฝึกและหน่วยฝึกนักศึกษาวิชาทหารให้เป็นองค์กรชั้นนำ ในการผลิตกำลังพลสำรอง ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการผลิตมวลชนของกองทัพบก ที่เป็นรูปธรรมโดยการพัฒนาครูฝึกให้มีขีดความสามารถมีประสิทธิภาพในการฝึกสอนนักศึกษาวิชาทหารเป็นรายบุคคล โดยการพัฒนาความรู้ครูฝึก เช่น ครูฝึกทุกคนจะต้องจบปริญญาตรี มีความสามารถเฉพาะเหล่า นำระบบประกันคุณภาพการศึกษาเข้ามาประเมิน โดยครูฝึกต้องดำเนินการจัดทำ แผนการสอน เอกสารประกอบการสอน เอกสารบรรยาย การประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน การวัดผลประเมินผล จัดทำแบบประเมินตนเอง จัดทำต่อรายวิชาที่ทำการสอนพร้อมนำมาประมวลผล รวมถึงนำระบบ Active Learning มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมรับการตรวจประเมินผลตามวงรอบปีการศึกษา ต้องดำเนินการทุกปีเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการสอน รวมถึงมีการสอบประมวลความรู้ ภาษาอังกฤษ และ เทคโนโลยีสารสนเทศของกำลังพล อีกทั้ง นำระบบ Internet of Action ระบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม ระบบการบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ Big Data และ Digital Transformation มาเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งประเทศแบบ Real Time เพื่อมุ่งไปสู่การเรียนการสอนยุคดิจิทัล ที่สำคัญถ้าหน่วยที่ไม่สนองต่อนโยบายข้างต้น เห็นควรให้ปรับย้ายไปปฏิบัติในตำแหน่งที่เหมาะสมในหน่วยอื่น ครูฝึกทุกคนที่ทำการสอนต้องผ่าน

การอบรมและผ่านวิชาครูจากหน่วยบัญชาการรักษาดินแดน ระยะเวลาอบรม 3-6 เดือน พร้อมผ่านหลักสูตรปฏิบัติการจิตวิทยาของหน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ รวมถึงกองทัพบก ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณวิทยฐานะวิชาครูฝึก ที่ผ่านการอบรมและผ่านการประเมินเป็นรายปีการศึกษา ทั้งนี้เพื่อตอบสนองเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่กองทัพ และสังคมต้องการใช้การฝึกวิชาทหารเสริมสร้างระเบียบวินัยให้กับเยาวชน ป้องกันให้ห่างไกลจากยาเสพติด ปลูกฝังให้มีอุดมการณ์ความรักชาติ รู้จักรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตอาสา และเป็นมวลชนของกองทัพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ¹ ไพบูลย์ เกียรติโกมล และ ณิชฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551, ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ, กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ² ศศิมา สุขสว่าง, 2562, VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่, [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม 2562]. เข้าถึงได้จาก:<https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่>
- ³ ฤตวีร์ มาตังคะ, ดร., Project Leader จาก The Boston Consulting Group, [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.marketingoops.com/news/tech-update/startups/trend-internet-of-action/>
- ⁴ บทบาทผู้นำ “ยุคดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน”, [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก:http://www.prd.go.th/ewt_news.php?nid=201769&filename=Info_sub
- ⁵ Dewey, John. Democracy and Education. The Free Press : Macmillan Co.,Ltd., 1916.
- ⁶ รุ่งโรจน์ จันทรประสิทธิ์, พันเอก. 2560, การพัฒนาสมรรถนะครูอาจารย์ของสถาบันการศึกษาทางทหาร, ยุทธโฆษ, ปีที่ 125 ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - กันยายน 2560, หน้า 62.
- ⁷ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, ความมั่นคงศึกษา : ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, เอกสารวิชาการ, 2561, หน้า 9
- ⁸ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พุทธศักราช 2561 - 2580, 13 ตุลาคม 2561 ; หน้า 2.
- ⁹ แผนการเรียกพลเพื่อฝึกวิชาทหารปี 2549, หน่วยบัญชาการกำลังสำรอง, 2549 หน้า 1.
- ¹⁰ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติความมั่นคงศึกษา, ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, เอกสารวิชาการ, 2561, หน้า 16 - 30, หน้า 10.

-
- 11 อีระวัฒน์ บุญยะวัฒน์, พลเอก. 2562. นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของ กองทัพบก, บรรยายพิเศษ, หลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 64, เอกสาร วิชาการประกอบการบรรยาย, หน้า 10.
- 12 อภิรัชต์ คงสมพงษ์, พลเอก. 2561, ผู้บัญชาการทหารบก, กองทัพบก, วิสัยทัศน์ กองทัพบก, [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: https://rta.mil.th/rta_website_v2/index.php/about/commanders ; กองทัพบก, วิสัยทัศน์ กองทัพบกปี 2579 : นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2561, หน้า 8 (ลับ).
- 13 กฤษณะ นันทะวิชัย, พันเอก. 2560, การพัฒนากำลังพลกับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของหน่วย, บทความย่อ, หน้า 1.
- 14 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (MBA.krabi) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 16 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้ จาก:<https://sites.google.com/site/mbakrabi/thvsdi-phawa-phuna>
- 15 นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบุลย์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุค โลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน, อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัว เฉียวเฉลิมพระเกียรติ; 2559
- 16 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : บริษัท รัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด; 2548
- 17 Schultz, S. E., 2006, Psychology and work today. New Jersey : Prentice Hall.
- 18 Bass, B.M., & Avolio, B.J., 1994, Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Newbery Park, CA : Sage.
- 19 Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1997, Full range leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA : Mind Garden.

-
- ²⁰ Northouse. P. G., 2000, Leadership : Theory and Practice. 2nd ed. London : Sage.
- ²¹ มีชัย นิลศาสตร์, พันเอก. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันใน กองทัพบก;2560
- ²² The Air University. (n.d.). Marine corps leader trait. Retrieved August 9, 2014, from http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/leadership_traits.htm
- ²³ โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน, ศูนย์การฝึก หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน, ตารางการบังคับบัญชาและผู้นำทหาร, กรุงเทพฯ ฯ; 2552.
- ²⁴ รส. 22-100 คู่มือราชการสนามว่าด้วย ลักษณะผู้นำทางทหาร พ.ศ. 2517, กรมยุทธศึกษาทหารบก, กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ ของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.
- ²⁵ วิษณุ วิจิตรพงษา, พันเอก. ภาวะผู้นำทางทหารของครุฑนายสิบในการฝึกทหารใหม่ กรณีศึกษา : ทักษะคติของพลทหารใหม่ ผลัดที่ 2/56 กองบัญชาการช่วยรบที่ 3, [เอกสารวิจัยส่วนบุคคล]:วิทยาลัยการทัพบก; 2557.
- ²⁶ The Air University. (n.d.). Marine corps leader trait. Retrieved August 9, 2014, from http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/leadership_traits.htm
- ²⁷ จักรินทร์ ผิวเหลือง, คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร, กรมยุทธศึกษา, กองบัญชาการทหารสูงสุด, [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต].กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2548.
- ²⁸ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership, กรุงเทพฯ ฯ : ปัญญาชน; 2557
- ²⁹ สนั่น เกาชาวี, การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์, Writer แบ่งปันความรู้ สู้กันและกัน; 2558
- ³⁰ สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, พันเอก. พื้นฐานผู้นำระดับยุทธศาสตร์, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2, สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, หน้า 4, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองอู่ปรกรณ์.

-
- ³¹ Richards, D., & Engle, S., 1986, After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D. Adams. (Ed.). Transforming Leadership. Alexandria, VA : Miles River Press. 199 – 215._
- ³² เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รัฐวิสาหกิจ, [รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์]:กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2552
- ³³ สำเภา พลธร, พลเรือเอก, ประชาชนแห่งสงคราม. กรุงเทพฯ: สมสิริพริ้นติ้ง; 16
- ³⁴ สุปัญญา ไชยชาญ, รองศาสตราจารย์, ยุทธศิลป์ของขุนวู, กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ ลิฟวิ่ง; หน้า 3
- ³⁵ สำเภา พลธร, พลเรือเอก. ประชาชนแห่งสงคราม, หน้า 254, พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: สมสิริพริ้นติ้ง.
- ³⁶ นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์, 2559, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน, หน้า 4, อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- ³⁷ จักรินทร์ ผิวเหลือง, 2548, คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร, กรมยุทธศึกษา, กองบัญชาการทหารสูงสุด, [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต] มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ³⁸ Hoy และ Miskel, 2001 : 380, 392.
- ³⁹ Luther Gulick and Lyndal Urwick, 1937 : 55, Papers on the science of administration. New York : Institute of Public Administration, Columbia University.
- ⁴⁰ Colquitt, J. A., 2001, On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology. 86 : 386 - 400.

-
- ⁴¹ Wat, D., & Shaffer, M. A., 2005, Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors : The mediating role of trust in the supervisor and empowerment., *Personnel Review.*, 34 : 406 - 422
- ⁴² Lind, E. A., & Tyler, T. R., 1988, *The social psychology of procedural justice.* New York : Plenum Press.
- ⁴³ Cropanzano, R. D., Prehar, C. A., & Chen, P. Y., 2002, Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management.* 27 (3) : 324 - 351.
- ⁴⁴ Cropanzano, R. D., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W., 2007, The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives.* 34 - 48.
- ⁴⁵ Bierhoff, R. L., Cohen & Greenberg, J., 1986, *Justice in Social Relations.* New York : Plenum Press.
- ⁴⁶ Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, R. W., 1992, *Organization justice.* United State of America : Macmillan.
- ⁴⁷ Deutsch, M., 1975, Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues.* 31 (3) : 137 - 149.
- ⁴⁸ Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S., 2000, Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal.* 43 : 738 - 748.
- ⁴⁹ Wat, D., & Shaffer, M. A., 2005, Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review.* 34 : 406 - 422.

-
- ⁵⁰ Kim, T. Y., and Leung, K., 2007, Forming and reacting to overall fairness : A cross - cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 104 (1) : 83 - 95.
- ⁵¹ ธรรมมาภิบาลในองค์กรตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542.
- ⁵² Muchinsky, P. M., 2003, *Psychology applied to work : An introduction to industrial and organizational psychology*. 7th ed. CA : Wadworth/ Thomson Learning. 0041AZ.
- ⁵³ Spector, P. E., 2003, *Industrial and organizational psychology : Research and practice*. 3 rd ed. New York: John Wiley.
- ⁵⁴ Organ, D. W., 1988, *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexinton. MA : Lexinton Books. P : 4
- ⁵⁵ Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J., 1997, A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*. 10 (2) : 71 - 83.
- ⁵⁶ Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M., 1994, Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37 : 765 - 802.
- ⁵⁷ พรเทพ แก้วเชื้อ, 2560, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในประเทศไทย, 9 (1), 210 – 217, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- ⁵⁸ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน, 16 (1), 15 – 28, วารสารศึกษาศาสตร์; 2547

-
- ⁵⁹ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., 2000, Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26 : 513 - 563.
- ⁶⁰ ศูนย์พัฒนาหลักนิยามและยุทธศาสตร์. กรมยุทธศึกษาทหารบก. คู่มือราชการทหาร 1, กองทัพบก, กรุงเทพฯ; 2555
- ⁶¹ ยุทธชัย เทียรทอง, พลตรี. 2561 การพัฒนาการจัดการฝึกนักศึกษาวิชาทหารให้เป็นการกำลังสำรองแห่งชาติที่มีประสิทธิภาพ, นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 ประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2560 – 2561.
- ⁶² กิตติ อุตมกุล, พันตรี. การประเมินผลการจัดการฝึกสอนนักศึกษาวิชาทหาร กรณีศูนย์ฝึกย่อยกองพันทหารราบศูนย์กำลังสำรอง, บทความย่อ: 2558; หน้า 2.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก พงษ์ยุทธ งามเกษม
วัน เดือน ปีเกิด	1 กันยายน 2513
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2530	โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม
พ.ศ. 2532	โรงเรียนเตรียมทหาร
พ.ศ. 2537	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2542	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ. 2551	Master of Science Information Technology (MIT) University of Canberra, Australia
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2537	รองผู้บังคับชุดปฏิบัติการพิเศษ กองร้อยรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 2 กองพันรบพิเศษที่ 1
พ.ศ. 2538	ผู้บังคับหมวดรถถัง กองพันทหารม้าที่ 5 รักษาพระองค์
พ.ศ. 2539	ผู้บังคับชุดปฏิบัติการพิเศษ กองร้อยรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 2 กองพันรบพิเศษที่ 1
พ.ศ. 2544	หัวหน้าฝ่ายยุทธการ กรมรบพิเศษที่ 2 กองพันรบพิเศษที่ 2
พ.ศ. 2547	ประจำ กรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2552	รองผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 31
พ.ศ. 2552	ประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2553	ประจำแผนก กรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2555	รองหัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 31
พ.ศ. 2558	หัวหน้ากองส่งกำลังบำรุง มณฑลทหารบกที่ 31
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	ผู้บังคับศูนย์การฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 31