

## ภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัยพลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน (2476-2494)

LEADERSHIP OF ADMIRAL SINDHU KHAMALANANAVIN IN  
THE ROYAL THAI NAVY'S DEVELOPMENT (1933-1951)ประชา สว่างแจ้ง<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

ขอบเขตของการศึกษานี้ คือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน ในกองทัพเรือไทยด้วยการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำและวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคุณลักษณะของท่าน ศึกษาว่าท่านมีคุณสมบัติตามทฤษฎีภาวะผู้นำและมีคุณลักษณะของผู้นำอย่างไรบ้าง วิธีการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยวิธีการศึกษาทางประวัติศาสตร์และในทางพฤติกรรมที่แสดงออก (historical and behavioral approach) เป็นหลักสำคัญ ทำการศึกษาตั้งแต่กำเนิดจนถึงแก่กรรมด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสารเป็นหลักและการสัมภาษณ์เชิงประวัติศาสตร์(oral history) แบบไม่เป็นทางการเพื่อประกอบการศึกษาตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อหาข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) และสังเคราะห์หาภาวะผู้นำแบบนิรนัย (deductive)

จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของพลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวินในกองทัพเรือไทยท่านมีคุณลักษณะตามทฤษฎีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ (traits theories of leadership) ที่มีคุณลักษณะที่ได้รับการพัฒนาตัวเองด้วยการมีโอกาสไปศึกษาที่ต่างประเทศทำให้มีความรู้และความคิดที่ก้าวหน้ามีประสบการณ์ได้รู้ได้เห็นความเจริญของกองทัพเรือที่พัฒนามากกว่ากองทัพเรือไทยจึงนำความรู้มาพัฒนาโดยเริ่มจากการพัฒนาองค์บุคคล โดยส่งไปศึกษาต่างประเทศจำนวนมากและได้นำความรู้กลับมาช่วยพัฒนากองทัพเรือและเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งท่านเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ท่านได้แสดงให้เห็นถึงพรสวรรค์เรื่องการศึกษา ความอดทน มุ่งมั่น จริงจัง มีความสามารถศึกษาได้หลากหลายวิชา ช่วงเวลาในการปฏิบัติราชการในกองทัพเรือ ท่านได้พัฒนาหน่วยงานของกองทัพเรือให้มีผลงานและความสำเร็จเป็นรูปธรรมสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีขึ้นขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงกำลังรบทางเรือที่มีอยู่ก่อนที่ท่านจะมารับผิดชอบโดยการบริหารกองทัพเรือในการจัดทากำลังรบสมัยใหม่เข้ามาประจำการทดแทนของเก่าที่มีขีดความสามารถต่ำ เพื่อเป็นที่มั่นใจต่อประชาชนในการป้องกันประเทศทางทะเลได้อย่างมั่นคง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ กองทัพเรือ

---

<sup>1</sup> สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต



## Abstract

The research is the leadership of Admiral Sindhu Khamalanavin in The Royal Thai Navy's Development (1933-1951) to study the leadership of Admiral Sindhu Khamalanavin in Thai Navy by studying leadership theory and analysis the comparison with his character, studying what his qualifies as the leadership theory and have his any the leadership features? The methodology in this research was qualitative research by historical and behavioral approach was the majority of study from birth until death by data collected from research document mainly and informal oral history to study. The researcher was the data collector in all documentaries to find the inductive conclusion and synthetic leadership deductive

From studying found that the leadership Admiral Sindhu Khamalanavin in The Royal Thai Navy's Development, he has the feature as traits theories of leadership who has the feature self-development. Fortunately, he got the opportunity to go to study aboard caused the knowledge, idea progress and experience to see those navies more development than Thai navy so he took those with knowledge to develop started from personal development by sending to study aboard a lot of people and taking the knowledge back to develop the navy and it is good example now also he was the transformation leadership in addition he also shown about the talent of education, tolerance, engrossed, extremely, abilities to study varieties subject. In the government office period of the navy he developed the navy effective and concrete achievement able to see the change in better of organization by changed existing naval force before he handled by navy administration in new naval force management instead of the previous one which had the low competency in order to creating the confidential for population to protect the nation in marine firmly

**Keywords :** Leadership, The Royal Thai Navy

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพเรือมีประวัติศาสตร์มายาวนานตั้งแต่อดีต การจัดตั้งเริ่มในสมัยอยุธยาเรื่อยมาจนถึงสมัยรัตนโกสินทร์มาเป็นรูปร่างมากที่สุดสมัยพลเรือเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอพระองค์เจ้าอาภากรเกียรติวงศ์ กรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ ทั้งนี้การทหารเรือไทยได้มั่นคงอย่างแท้จริงเมื่อครั้งมีการสร้างกำลังพลทางเรือของประเทศไทยเอง เมื่อครั้งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงเรียนนายเรือ เมื่อ วันอังคารที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2449 โรงเรียนนายเรือกลายเป็นสถาบันหลักที่ปลูกฝังหล่อหลอมเหล่าบุรุษจากทั่วสารทิศ เปลี่ยนชีวิตบุคคลพลเรือนธรรมดาไปสู่ลูกนาวีที่มีขีดความสามารถในด้านความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญครบถ้วนในวิชาชีพชาวเรือในกาลต่อมา (กองทัพเรือ, 2549, หน้า 25)

การดำเนินการที่ทำให้หน่วยงานหนึ่งมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่นในสมัยก่อนที่ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงการปกครองใน พ.ศ. 2475 สามารถสั่งการได้จากผู้มีอำนาจในการบริหารในหน่วยงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ซึ่งกองทัพเรือในยุคก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการพัฒนา กำลังรบได้มีการจัดทำโครงการขึ้นเป็นโครงการบำรุงกำลังรบทางเรือซึ่งเป็นโครงการที่กรมทหารเรือสมัยจอมพลเรือ สมเด็จพระเจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิต ทรงเป็นผู้บัญชาการทหารเรือ ทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อ ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) กำหนดการสร้างเรือรบไว้ 16 ปี โดยมี พลเรือเอก พระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าอาภากรเกียรติวงศ์ กรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์พระบิดาของกองทัพเรือไทยเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของ

กองทัพเรือ ในช่วงนั้นมีการดำเนินการภายใต้อำนาจสั่งการจากเจ้าฟ้าเจ้าแผ่นดินและพระบรมวงศานุวงศ์ที่บริหารราชการในหน่วยงานต่างๆ รวมถึงกองทัพเรือให้มีความเจริญรุ่งเรืองมั่นคง ความน่าสนใจคือช่วงเวลาที่การบริหารกองทัพตั้งแต่ช่วงเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 เป็นต้นมา เป็นช่วงเวลาที่น่าสนใจมากที่สุดที่ผู้นำของกองทัพเรือเป็นบุคคลพลเรือนได้เข้ามามีบทบาทและดำเนินการบริหารราชการและพัฒนากองทัพเรืออย่างไรให้มีความเจริญก้าวหน้ามาจนถึงปัจจุบันนี้

ด้วยเหตุที่กล่าวมาและประเด็นข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญความน่าสนใจและนำมาซึ่งการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือ ในยุคที่มีการบริหารกองทัพเรือในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครองและหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองที่มีผู้นำกองทัพเป็นบุคคลพลเรือนและมาเป็นผู้นำทางทหารที่ไม่ใช่บุคคลที่มาจากราชวงศ์เหมือนแต่ก่อน ซึ่งผู้นำทางทหารเหล่านี้เป็นผลผลิตหรือมีส่วนเกี่ยวข้องอันเนื่องมาจากการก่อตั้งโรงเรียนนายเรือ จากการสืบค้นการพัฒนากองทัพเรือในช่วงเวลาดังกล่าวมีการพัฒนากองทัพเรือโดยผู้นำทางทหารท่านหนึ่งที่ทุ่มเทร่างกายแรงใจ มีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างน่าสนใจ นั่นคือ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน

## คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของพลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวินที่ใช้ในการพัฒนากองทัพเรือมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. ลักษณะภาวะผู้นำอย่างไรที่เหมาะสมกับบริบทการพัฒนากองทัพเรือ



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ในด้านพฤติกรรมส่วนตัว พฤติกรรมส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน กองทัพเรือ

2. เสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ที่ควรใช้ในการพัฒนากองทัพเรือ

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาเป็นการศึกษา จะทำการวิจัย (1) สภาพการณ์กองทัพเรือในช่วงเวลาเวลาก่อนที่ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน จะเข้ารับราชการในกองทัพเรือ (2) คุณลักษณะภาวะผู้นำของ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวินในการพัฒนากองทัพเรือ ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2476-2494 (3) กลุ่มปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานจนสำเร็จ และ (4) กลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการพัฒนาองค์การ

2. ขอบเขตด้านบุคลากร กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ ได้แก่กลุ่มผู้นำผู้บังคับบัญชา กลุ่มผู้นำในกองทัพเรือที่มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการพัฒนากองทัพเรือ

3. ขอบเขตด้านกำลังรบทางเรือ หน่วยงานที่ยังคงอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจะวิเคราะห์สภาพการณ์ ลักษณะกองทัพเรือในช่วงเวลาดังกล่าว บทบาทหน้าที่ สภาพแวดล้อมของกองทัพเรือในช่วงเวลาดังแต่ปี พ.ศ. 2476-2494 จนถึงปัจจุบันที่ยังคงอยู่

4. ขอบเขตด้านการฝึกทางยุทธวิธี เพื่อใช้ในการรบจากอดีตจนถึงปัจจุบันที่ยังคงอยู่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำหลักการและแนวคิด การใช้ภาวะผู้นำ มาเป็นแนวทางในการบริหารงานองค์บุคคลและหน่วยงานกองทัพเรือ

2. หน่วยงานของกองทัพเรือสามารถนำบทเรียน แนวทาง ตัวแบบอุปสรรค ข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาวิจัยการพัฒนากองทัพเรือนี้ เพื่อไปเป็นแนวทางใช้บริหารกองทัพเรือในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์กองทัพเรือต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

1. การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการพัฒนา กองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) นี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะและความหมายของปรากฏการณ์ในการบริหารราชการ กองทัพเรือ การสร้างกองทัพ การผลิตกำลังพล การจัดตั้งองค์การ การบริหารราชการ โดยพิจารณาจากภาวะผู้นำด้วยการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเกณฑ์ทางประวัติศาสตร์และในทางพฤติกรรมที่แสดงออก (historical and behavioral approach) เป็นหลักสำคัญ และด้วยเหตุนี้การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมการบริหารงาน แนวความคิดของบุคคลรอบข้างที่มีต่อท่าน เพื่อให้ครอบคลุมไปถึงพฤติกรรม เพื่อให้ตรงกับหลักจิตวิทยาและสังคมวิทยาและเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงประวัติความเป็นมาและความเป็นไปของท่านในด้านการเป็นผู้นำและการมีภาวะผู้นำในกองทัพเรือ ซึ่ง

เป็นเป้าหมายที่ต้องการศึกษา สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่มีการบันทึกประวัติ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ตามสถานที่สำคัญต่างๆ เช่น หอสมุดแห่งชาติ กองประวัติศาสตร์กรมยุทธการทหารเรือ ห้องสมุดราชนาวิกสภา ห้องสมุดสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง และการสัมภาษณ์เชิงประวัติศาสตร์ (oral history) จากผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่ท่านได้วางรากฐานไว้ซึ่งมีด้วยกันหลายหน่วยงานเพื่อให้ครบทั้งทางด้านการพัฒนากำลังพล ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการสร้างกำลังทางเรือ ทั้งหน่วยงานทางบก และหน่วยงานทางทะเล รวมไปถึงการฝึกอบรมทางด้านยุทธวิธีซึ่งเป็นการปฏิบัติการทางทหารสมัยใหม่และเป็นครั้งแรกในกองทัพเรือเพื่อประกอบการศึกษาด้วย ซึ่งตัวผู้วิจัยเองถือว่าเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล การที่ผู้เขียนได้มีโอกาสนำเสนอเอกสารฉบับนี้เพื่อทำการศึกษาเป็นเวลาที่ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ได้เสียชีวิตไปแล้ว อีกทั้งผู้ที่เคยรับราชการใกล้ชิดท่านก็ถึงอนิจกรรมไปแล้วเป็นจำนวนมาก คงเหลือผู้ที่รู้จักแต่เพียงรุ่นลูกรุ่นหลานของท่าน ดังนั้นการอ้างอิงข้อเท็จจริงส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับการศึกษานี้จึงเป็นการวิจัยจากหนังสือและเอกสารต่างๆ (documentary research) เป็นส่วนใหญ่ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงประวัติศาสตร์ (oral history) จากผู้บังคับบัญชาที่บริหารงานต่างๆ ตามที่ท่านได้วางรากฐานเอาไว้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ เอกสารประวัติและข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน มีผู้เรียบเรียงและให้ความเห็นไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอกสารเหล่านี้ใช้ในการศึกษาเรื่องนี้ โดยเฉพาะประวัติที่มีผู้เขียนไว้ที่มีความ

แตกต่างกันในประเด็นรายละเอียดต่างๆ ซึ่งในการอ้างอิงเอกสารเหล่านี้ผู้เขียนได้มีโอกาสนำเอกสารที่เก็บไว้ตามสถานที่ต่างๆ เช่น หอสมุดแห่งชาติ กองประวัติศาสตร์กรมยุทธการทหารเรือ ห้องสมุดราชนาวิกสภา ห้องสมุดสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง พิพิธภัณฑ์ทหารเรือ เอกสารอันเป็นข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประกอบไปด้วยหนังสือที่บันทึกประวัติ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ที่เรียบเรียงโดย พลเรือเอก ประพัฒน์ จันทวีรัช อดีตผู้บัญชาการทหารเรือที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นนักค้นคว้าประวัติศาสตร์ของกองทัพเรือที่โดดเด่นมากท่านหนึ่ง ดังนั้น การวิจัยจึงใช้หนังสือประวัติ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน นี้เป็นหลักในการสืบค้นแต่ในขณะเดียวกันผู้วิจัยก็มีเอกสารเล่มอื่นๆ นำมาประกอบขยายความรู้ร่วมด้วยอีกหลายเล่มเช่นเดียวกัน การเก็บรวบรวมข้อมูล สุภาวงศ์ จันทวานิช (2549, หน้า18) กล่าวว่าความแตกต่างระหว่างข้อมูล ในกระบวนการวิจัยขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีคุณลักษณะเฉพาะคือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับโลกทัศน์ ความรู้สึกนึกคิด ประวัติชีวิต ฯลฯ ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับท่านมาตีความหมาย ซึ่งในการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงประวัติบุคคลผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลประเภทความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านที่บันทึกไว้ในช่วงนั้น ทั้งค่านิยมตลอดจนอุดมการณ์ต่างๆ ของกองทัพเรือและหน่วยงานที่เหนือกองทัพขึ้นไป และพฤติกรรมผู้คนที่ได้มีโอกาสสัมผัสกับ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน

3. การตรวจสอบข้อมูล ในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้และเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของ



ข้อมูลและประเมินคุณภาพของข้อมูลที่ได้มาว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์และตอบปัญหาของการวิจัยได้ หลังจากที่มีกรอบแนวคิดของการวิจัยแล้ว ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำเอกสารที่มีการบันทึกไว้จากที่ต่างๆ ที่สามารถค้นหาได้จากแหล่งห้องสมุดต่างๆ ตามที่กล่าวมา อีกทั้งจากแหล่งหนังสือตามที่ตั้งต่างๆ อีกหลายเล่มมาเป็นเอกสารประกอบเสริมยืนยันกันในประวัติและการบริหารงานของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) ผู้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาประวัติตามเอกสารที่มีการบันทึกประวัติ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยใช้กรอบการพัฒนากองทัพเรือในเรื่องต่างๆ ที่เป็นหัวใจหลักของหน่วยงานป้องกันประเทศซึ่งมีองค์ประกอบด้วยการพัฒนาองค์บุคคล การพัฒนาองค์วัตถุ การพัฒนาองค์ยุทธวิธี เพราะทั้ง 3 องค์ประกอบนี้คือความเข้มแข็งของกองทัพเรือ มาทำการศึกษาภาวะผู้นำตามประวัติของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน การศึกษาภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) จึงจำเป็นที่จะต้องขยายสาระของเรื่องให้ครอบคลุมออกไปถึงพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำตั้งแต่การเขามารับราชการในกองทัพเรือ ประวัติการศึกษา ตำแหน่งสำคัญที่มีบทบาทการเป็นผู้นำในภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือ ประกอบด้วย

4.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ

4.2 ภาวะผู้นำในการพัฒนาด้านกำลังพล

4.3 ภาวะผู้นำในการพัฒนาด้านกำลังรบทางเรือ

4.4 ภาวะผู้นำในการพัฒนาด้านยุทธวิธีรบ

### สรุปผลการวิจัย

คุณลักษณะที่เป็นภาวะผู้นำของภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะเป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่เกี่ยวข้องไปถึงทฤษฎีเพื่อ “ให้ความหมาย” แก่ข้อมูลที่ได้มาโดยใช้วิธีสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยผู้วิจัยได้เลือกเหตุการณ์ที่เป็นกุญแจสำคัญขึ้นมา แล้วเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์นั้นกับเหตุการณ์ทั้งหมดตลอดจนสรุปโครงสร้างของเหตุการณ์นั้นไปประยุกต์อธิบายโครงสร้างของปรากฏการณ์หรือระบบโดยส่วนรวมทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการให้ความหมายหรือตีความข้อมูล ซึ่งเป็นหัวใจของการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ข้อมูล (data analysis) คือการรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นบทสรุปย่อยของข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างเป็นบทสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบของข้อมูลที่แยกย่อยๆ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลเป็นคำอธิบายและเป็นข้อสรุปของการศึกษาวิจัยซึ่งสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) มีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ (traits theories of leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นผู้ผู้นำที่มุ่งเน้นด้านการศึกษาเพื่อให้เป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนากองทัพให้เท่าเทียมกับนานาประเทศรอบบ้าน นำองค์การไปสู่การ

เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นโดยสามารถสรุปภาวะผู้นำของภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน (2476-2494) ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ (traits theories of leadership) ท่านได้เริ่มต้นจากที่สามารถศึกษาวิชาทหารเรือที่ประเทศเดนมาร์กสำเร็จด้วยความตั้งใจมั่นผลการศึกษาอยู่ในระดับดีมากเพราะมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดคือการนำความรู้กลับมาสร้างกองทัพเรือให้ทันสมัย การจัดโครงสร้างและการจัดการศึกษาของกองทัพ การเรียนการสอนในโรงเรียนนายเรือและโรงเรียนนายทหารเรือโดยลงมือสอนด้วยตนเอง การฝึกภาคทะเล การเพิ่มกำลังรบทางเรือด้วยการจัดซื้อเรือหลวงต่างๆ มาประจำการ ในกองทัพเรือ

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) เป็นผู้นำที่ปรับปรุงพัฒนา องค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ได้ดำเนินการพัฒนากองทัพเรือในช่วงเมื่อสำเร็จการศึกษาและกลับมารับราชการ ดำเนินการจัดโครงสร้างกำลังทางเรือและปรับปรุงด้านการศึกษา การฝึกยุทธวิธี ทุก ๆ สิ่งการกระทำที่สำเร็จได้ตั้งจุดหมาย ด้วยภาวะผู้นำของท่าน ที่มีตามทฤษฎี คือ เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ท่านได้พัฒนาไว้เริ่มตั้งแต่ไปศึกษาด้วยความมุ่งมั่นที่จะกลับมาขยายกองทัพเรือ การเปิดโรงเรียนนายทหารเรือ การฝึกภาคทะเล การขยายฐานทัพเรือ การสวัสดิการของทหาร ท่านเรียนรู้ล้วนรู้จริงและรู้ลึกสามารถเป็นครูสอนคนได้ จึงอนุমানและสามารถสังเคราะห์การทำงานและการปฏิบัติราชการในกองทัพเรือ

3. จากการวิจัยจะพบว่าด้านภาวะผู้นำในการพัฒนากองทัพเรือในสมัย พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน

นั้น ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำที่เรียกว่าอำนาจบารมีด้านความรู้ พัฒนาองค์บุคคล พัฒนากำลังรบ พัฒนาการยุทธวิธี จึงกล่าวได้ว่าท่านมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาองค์การทำให้กองทัพเรือพัฒนาดังที่ค้นพบในการวิจัยในครั้งนี้

#### การอภิปรายผล

1. พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน ชื่อเดิม สิ้นธุ์ กมลนาวิน ชื่อบรรดาศักดิ์ หลวงสิ้นธุ์สงครามชัย เกิดเมื่อ 23 มิถุนายน 2444 มีภูมิลำเนาเดิมเกิดที่ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ตำบลที่อยู่หลังรับราชการ บ้านเลขที่ 57 ซอยนาวิน ถนนเชื้อเพลิง ตำบลช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ชื่อบิดา-มารดา นายเล็ก กมลนาวิน นางจุก กมลนาวิน มีพี่น้อง 7 คน (ถึงแก่กรรมหมดแล้ว) สมรสกับ นางสาวจินตนา นุตติประภา เมื่อ 23 สิงหาคม 2482 จบจากโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย จบการศึกษาที่ประเทศเดนมาร์ก พ.ศ. 2462 จบการศึกษาแผนกพรคนาวิน ในปี 2469 แล้วศึกษาต่ออีก จบหลักสูตรในปี พ.ศ. 2471 เดินทางกลับประเทศไทย ได้รับยศพลเรือเอกเมื่อ 17 เมษายน 2493 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนนายทหารเรือเมื่อ 8 กรกฎาคม 2475 เป็นผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งผู้บัญชาการทหารเรือเมื่อ 11 ตุลาคม 2476 ตำแหน่งในราชการทัพ เป็นแม่ทัพเรือ (กรณีพิพาทอินโดจีน) เมื่อ 13 พฤศจิกายน 2483 โปรดเกล้าฯ เป็นแม่ทัพเรือ (สงครามมหาเอเซียบูรพา) เมื่อ 18 พฤศจิกายน 2484

2. ลักษณะบุคลิกผู้นำ ด้วย พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน เกิดในพื้นที่ต่างจังหวัดได้มีโอกาสศึกษาในโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย และมีพี่ชายเป็น



นักเรียนนายเรือคนแรกของกองทัพเรือที่ พลเรือเอก พระเจ้าบรมวงศ์เธอ พระองค์เจ้าอาภากรเกียรติวงศ์ กรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ เป็นครูสอนวิชาการ ทหารเรือ หลังจากได้รับการคัดเลือกไปศึกษา ณ โรงเรียนนายเรือเดนมาร์ก ตั้งแต่ พ.ศ. 2462 ถึงพ.ศ. 2471 จึงเดินทางกลับประเทศไทยการหล่อหลอม จากชาติตะวันตกในฐานะนักเรียนทหารจะทำให้มีความกล้าแกร่งในจิตใจ ประกอบกับเป็นคนเรียนเก่ง ตลอดระยะเวลาที่เรียนที่เดนมาร์ก เมื่อกลับมาแล้วก็ พุ่มเทการสอนที่โรงเรียนนายทหารเรือด้วยลักษณะ อุทิศเวลาให้อย่างเต็มที่ การเรียนเก่งเปรียบเหมือน การสะสมคุณความดีไว้ระดับหนึ่งแล้วการได้รับ อิทธิพลด้านประชาธิปไตย จากประเทศในยุโรป ทำให้เป็นแนวทางคลุกคลีกับนายทหารนักเรียน ประกอบกับการผสมผสานความรู้ซึ่งเป็นคุณลักษณะ ส่วนบุคคลจึงเสมือนเป็นพลังจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติ ตามได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1948) ที่สรุปผลงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะของคนที่ผู้นำกับ คนที่ไม่ได้เป็นผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่ามีคุณลักษณะที่สอดคล้อง กับความหมายของผู้นำที่ใช้ความสามารถส่วนตน ช่วยเหลือให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะนี้คือมีความเฉลียวฉลาด มีความรู้สึกรู้ใจ ในการรับรู้สถานการณ์และความต้องการของคนอื่น เข้าใจในงาน มีความคิดริเริ่ม มีความอดทนต่อการ แก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการ แสวงหางานที่รับผิดชอบมีความมุ่งมั่นพยายาม อย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจในตนเอง Stogdill (1948) พบว่าคุณลักษณะดังกล่าวจะมีทักษะ ด้าน ความฉลาด มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความคิด สร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นอดทนอดหยิ่ง มีความ คล่องแคล่วด้านการพูด มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน มี

ความสามารถด้านจัดการ มีความสามารถด้าน การชักชวน มีทักษะทางสังคม อีกด้านหนึ่ง เมื่อพล เรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน เข้ามารับราชการใน กองทัพเรือแล้ว ท่านได้ปรับปรุงการศึกษา นำ การศึกษาสมัยใหม่เข้ามาทำการเรียนการสอนที่ โรงเรียนนายทหารเรือ การนี้พิจารณาได้ว่าเพราะ ท่านได้ไปศึกษาหาความรู้ ได้พบได้เห็นความ เจริญเติบโตของประเทศที่เจริญแล้วในยุโรป ประกอบกับ ท่านได้รับการศึกษามาโดยตรงประมาณ 10 ปี ทั้งโรงเรียนนายเรือและโรงเรียนเสนาธิการ ทหารเรือ เดนมาร์ก จึงทำให้มีมุมมองการพัฒนา ต่างๆ ได้ เราเรียกว่าท่านมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ต้องการ เห็นการเปลี่ยนแปลงของกองทัพเรือไปสู่สิ่งที่ดี เทียบเท่าชาวยุโรป จึงมีการพัฒนาด้านกำลังพล พัฒนาด้านกำลังรบทางเรือ และการพัฒนาด้าน ยุทธวิธีการรบต่างๆ ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี สมัยใหม่ ที่มากับเรือรบและยุทธโธปกรณ์ ท่านเน้น คนเป็นสำคัญ คนเป็นทุกสิ่ง หากคนเก่งแล้วจะ สามารถพัฒนาหน่วยงานรวมถึงประเทศชาติได้ ท่านจึงให้การศึกษาคคนในทุกกระดับ ส่งคนไปศึกษาฯยัง ต่างประเทศเมื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์บุคคลและ พัฒนาชาติต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (1978, pp. 20-22) และ Bass and Avolio (1994, pp. 132-135) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญนำ เปลี่ยนแปลงองค์การจะมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล สร้างแรงจูงใจให้เกิดแนวคิดการ เปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างค่านิยมใหม่ให้องค์การ กระตุ้นความคิดให้เกิดสติ คำนี้ถึงความ เป็นบุคคล มากขึ้น และการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้น จะเห็นได้ ว่าลักษณะโดดเด่นของ พลเรือเอก สิ้นธุ์ กมลนาวิน มีผู้ยอมรับเพราะการอุทิศตนเอง ด้วยการมีความรู้ สั่งสอนนายทหารนักเรียน ชอบการเปลี่ยนแปลงที่

นำไปสู่การพัฒนาองค์การของกองทัพเรือ สอดคล้องกับภาวะผู้นำในตัวของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน

3. ในการพัฒนากองทัพเรือทั้ง 3 ด้าน ของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวินสอดคล้องกับแนวคิดของ Beckhard (1969, p. 9) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การเปิดความพยายามอย่างมีแบบแผน ดำเนินการทั่วทั้งองค์การต้องดำเนินการจากระดับบนลงมา เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้ องค์การมีการแทรกแซงอย่างมีแผนจะเห็นว่าการ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน ท่านได้ดำเนินการ สอดคล้องกับแนวคิดของของ Beckhard (1969) การแทรกแซงท่านใช้กระบวนการให้การศึกษาอย่าง กระบวนการฝึกยุทธวิธีจะทำให้ นายทหารเรือ เปลี่ยนแปลงวิธีการแบบสมัยใหม่ซึ่งมีครูที่สำเร็จ การศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการต่างประเทศ นำวิทยากรสมัยใหม่ๆ จูงใจโดนการฝึก มีอิทธิพล ด้วยการศึกษใช้ภาวะผู้นำที่มีอำนาจมีปรับปรุง กระบวนการศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการแทรกแซงการศึกษา

4. การพัฒนากำลังทางเรือ ได้ประชาสัมพันธ์ การจัดหาเรือกับประชาชน และเชิญคณะรัฐบาลมา ชมเรือ การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องช่วยในการ ปรับปรุงองค์การโดยประยุกต์ใช้สาขาพฤติกรรม ศาสตร์ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา วัฒนธรรมสอดคล้องกัน พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน ได้ใช้การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นด้วย รัฐบาล เห็นด้วยในการจัดหาเรือรบมาประจำการ ซึ่งเป็นการ ใช้ภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้คนเชื่อถือ การสร้างการ ติดต่อสื่อสาร ความสามารถจูงใจคน ผสมผสานกับการ ใช้สติปัญญาในการดำเนินการในการพัฒนา องค์การ

5. การพัฒนายุทธวิธี พลเรือเอก สินธุ์ กมล นาวิน ได้ปรับปรุงการฝึกอบรมทางด้านยุทธวิธีเพื่อให้ กำลังพลที่มีความรู้แล้วทางด้าน การเดินเรือ นำเรือ รบต่อสู้กับข้าศึกได้ แต่ต้องรู้ยุทธวิธี หากไม่รู้ก็จะแพ้ แก่ศัตรู จึงมีการฝึก war game ในหลักสูตรของ โรงเรียนนายทหารเรือ การพัฒนาองค์การเป็นความ พยายามในรัฐบาลของผู้บริหารระดับสูง สนับสนุน ให้แก่ปัญหาองค์การปรับปรุงกระบวนการ เน้นการ ทำงานเป็นทีม พัฒนาปรับตัว ปรับปรุงกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการคนนำไปสู่ประสิทธิภาพของ องค์การ จะสอดคล้องกับการดำเนินงานของ พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน ที่ท่านพัฒนางาน ด้านยุทธวิธีมาจนมีการพัฒนามาจนถึงทุกวันนี้

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีและแนวคิดในการ พัฒนากองทัพเรือ

1.1 การอุทิศเวลา การเป็นผู้ที่นำเคารพนับ ถือ มีความกล้าแสดงออกหรือมีลักษณะเป็นตัวอย่าง แก่ผู้อื่น จากทฤษฎีคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ มี แนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญคือผู้นำต้องสามารถ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อม ทางสังคม มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ตัดสินใจดี มีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจ ในตนเอง นักการทหารมีผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจึงมีส่วน สำคัญมากสำหรับองค์การทางทหาร หากองค์การได้ ผู้นำทางทหารที่ให้ความไวใจต่อลูกน้อง มีการกล้า แสดงออก นายทหารต้องทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างแก่ ลูกน้อง ทั้งแม่ทัพนายกอง ความเชื่อถือมักเกิดจาก ความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา

1.2 การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายาม อย่างมีแผนการดำเนินการทั่วทั้งองค์การ การจัดการ



เกิดจากระดับบนสู่ระดับล่าง ทั้งนี้ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ต้องมีการแทรกแซงอย่างมีแผนในกระบวนการขององค์กร และใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีแผนงาน ผู้บังคับบัญชาเล่นด้วย

2. การเสนอรูปแบบภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยนำเสนอภาพรวมขององค์กรหรือโดยการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์กรบุคคล มนุษย์เมื่อมีความรู้และรู้จนเชี่ยวชาญจนสามารถสั่งสอนผู้อื่นได้ สามารถวิเคราะห์และ

สังเคราะห์งานของตนเองได้ ผู้นั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญงานด้านนั้น การให้การศึกษาบุคลากรของกองทัพจนเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จะนำไปสู่การพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น ถ้าผู้นั้นเข้าใจในงานของตนแล้ว ดังนั้น การเกิดภาวะผู้นำในการพัฒนาของบุคคลคือความเชี่ยวชาญในเรื่องใดๆ จนเก่ง ก็จะสามารถนำความรู้ทั้งถ่ายทอดให้ผู้อื่นและพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองได้

### เอกสารอ้างอิง

- กองทัพเรือ. (2549). *100 ปีการเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดโรงเรียนนายเรือ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2549). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.