

## สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21

### THE COMPETENCY OF ROYAL THAI ARMY COMMISSIONED OFFICERS IN THE 21<sup>st</sup> CENTURY

ดวงพร ศรีชัย, ธีรภัทร กุโลภาส และ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์  
Colonel Tuangporn Srichai, Dhirapat Kulophas, Pruet Siribanpitak  
Received 29 มี.ค. 2562 & Retrieved 1 ก.ค 2562

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทย ที่เลือกแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งตามเหล่า และชั้นยศ จำนวน 10 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แบบอุปนัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 มี 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) 2) ความตระหนัก (Awareness) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative and Creativity) 6) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills) 7) ความเป็นผู้นำ (Leading Others) 8) ความเป็นพันธมิตร (Partnering) และ 9) พันธะสัญญาและความจงรักภักดีต่อกองทัพ และสถาบันหลักของชาติ (Organizational Commitment and Loyalty) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพ ในการเป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะของกองทัพ รวมถึงโรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า กองทัพบก และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำไปใช้ในการวางแผน การสร้างและพัฒนา นายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ต่อไป

**คำสำคัญ** นายทหารสัญญาบัตรกองทัพบก สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21

#### Abstract

The aim of this research was to study the competency of the Royal Thai Army's commissioned officers in the 21st century. The research was a qualitative research which was carried out by in-depth interviews from the Royal Thai Army's commissioned officers on the competency of the Royal Thai Army's commissioned officers in the 21st century. The participants were 10 Royal Thai Army commissioned officers who were selected by the specific objectives of the research, corps and ranks.

The instruments for data collection were document analysis and semi-structured interview. Analytic induction from interview was used for analyzing. The result showed that there were 9 competencies of the Royal Thai Army's commissioned officers: 1) Continuous Learning 2) Awareness 3) Flexibility 4) Resilience 5) Initiative and Creativity 6) Management Skills 7) Leading Others 8) Partnering and 9) Organizational Commitment and Loyalty.

It was recommended that this research will be of great benefit to the Royal Thai Army in light of determining the competency in the Armed Forces including the Armed Forces Academies Preparatory School, Chulachomklao Royal Military Academy and the relevant departments in which they can be applied in planning, constructing and developing the Royal Thai Army's commissioned officers with competency deemed suitable with the 21st century.

**Keywords:** Thai Army Commissioned, The Competency of Royal Thai Army Commissioned Officers in the 21st Century

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

“...ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศนั้นนอกจากจะต้อง มีกำลังรบที่เข้มแข็งและอาวุธยุทโธปกรณ์ที่ก้าวหน้าทันสมัยแล้ว ยังจำเป็นที่ ประชาชนจะต้องมีความวัฒนาผลุดภัย จากภัยอันตรายและความเดือดร้อนยากเข็ญต่าง ๆ ด้วย จึงเป็นหน้าที่ของทหารในการบำบัด บรรเทาความทุกข์ยากและการพัฒนาสร้างสรรค์ ให้เกิดความเจริญร่มเย็นแก่บ้านเมืองและประชาชน...”

พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในพิธีถวายสัตย์ปฏิญาณตนและสวนสนามทหารรักษาพระองค์ ณ ลานพระราชวังดุสิต 2 ธันวาคม 2541

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 จะเห็นได้ว่าทหารเป็นบุคคลกรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในสังคมไทย ทหารเป็นข้าราชการผู้มีเกียรติ เป็นผู้ถือและผู้รักษาอาวุธของชาติ ประกอบด้วย 3 เหล่าทัพ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือและกองทัพอากาศ โดยมีกองทัพบกเป็นกำลังหลักของชาติ เพราะมีจำนวนทหารมากที่สุด มีประวัติความเป็นมาอย่างยาวนาน

เนื่องจากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้ภาระกิจและหน้าที่ของทหารต้องเปลี่ยนแปลงไป จากการให้ความสำคัญกับความมั่นคงของชาติในเรื่องรัฐและดินแดน มาสู่การให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคงของมนุษย์ โดยเน้นภาคประชาสังคม (ธีรนนท์ นันทขว้าง, 2553) รวมทั้งปฏิบัติการกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและนอกประเทศ (Pritchard, 1999) การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การพัฒนาของเทคโนโลยี ความต้องการทรัพยากร ภัยพิบัติธรรมชาติที่เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาการก่อการร้ายสากล อาชญากรรมข้ามชาติ (A Leader Development Strategy for a 21 Century Army, 2009)

ฉะนั้นด้วยบทบาทหน้าที่ของกองทัพบกที่มีความสำคัญต่อชาติ และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป คุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ ที่ใช้ตั้งแต่ พ.ศ.2517 (ภักภณ สนิตสม และ ณัฐพล จารัตน์, 2558) โดยแปลมาจากคู่มือภาคสนามของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (FM 22-100) ตั้งแต่ช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 และใช้มานานกว่า 40 ปี อาจมีความไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในยุคปัจจุบัน ฉะนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งในปัจจุบันกองทัพบกยังไม่ได้มีการกำหนดสมรรถนะของนาย

ทหารสัญญาบัตร ในศตวรรษที่ 21 แต่อย่างไร

การกำหนดสมรรถนะของทหารในศตวรรษที่ 21 จึงมีความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องรีบดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพราะเป็นการกำหนดเป้าหมายในการสร้างบุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของกองทัพ และที่สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใดคือเมื่อกองทัพได้บุคลากรที่มีความประสงค์จะเป็นทหารอย่างแท้จริง มีจิตวิญญาณ ความเสียสละ และการกระทำที่เน้นประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ส่งผลให้บุคคลเหล่านี้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รักในอาชีพที่ทำ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกองทัพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21

## บททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะคือเป้าหมายในการสร้างและพัฒนาบุคลากรของกองทัพให้เป็นไปในลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งสามารถอธิบายมากกว่าคุณลักษณะภายนอกที่ปรากฏ เช่น ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะต่างๆ แต่สามารถอธิบายได้ลึกกลงไปถึงระดับของความคิด และทัศนคติต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลและสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง และมีประสิทธิภาพได้มากกว่า โดยขณะนี้กองบัญชาการกองทัพไทย (2561) กองทัพอากาศ (น.ท.อภิชาติ แก้วดวงเทียน และ น.ต.วิทยา สวัสดิ์มี, 2561) และกองทัพอากาศ (2555) ได้มีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว ในขณะที่กองทัพบกยังไม่มีกำหนดสมรรถนะของตนเองแต่อย่างใด มีเพียงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 (พันโทหญิงภัทรกัญย์ สุขพอดิ, 2556) และการพัฒนากรอบของสมรรถนะบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วรรณรัตน์ ศรีกนก, 2556) เท่านั้น

อย่างไรก็ตามกองทัพบกได้มีกำหนดคุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 เป็นต้นมา ซึ่งมีการใช้มามากกว่า 40 ปี แต่จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทำให้ต้องมีการทบทวนถึงความเหมาะสมอีกครั้ง จากการศึกษาเรื่องสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทย พบว่า มีความคล้ายคลึงกับคุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ อยู่หลายประเด็น กล่าวคือ ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความจงรักภักดี (Loyalty) ได้มีการกำหนดไว้เหมือนกัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) จะมีความหมายใกล้เคียงกับ ความรอบรู้ (Knowledge) ความตระหนัก (Awareness) มีความหมายใกล้เคียงกับ ความพินิจพิเคราะห์ (Judgment) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) มีความหมายใกล้เคียงกับ ความอดทน (Endurance) และความกระตือรือร้น (Enthusiasm) แต่สิ่งที่กำหนดไว้ไม่เหมือนกัน คือ สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร กองทัพบกในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดไว้ คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills) ความเป็นผู้นำ (Leading Others) ความเป็นพันธมิตร (Partnering) ในขณะที่คุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ กำหนด ลักษณะท่าทางหรือการวางตัว (Bearing) ความกล้าหาญ (Courage) ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความไว้วางใจ (Dependability) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความยุติธรรม (Justic) ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) และความไม่เห็นแก่ตัว (Settleness)

การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันในหลายประเด็น กล่าวคือ สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21 จะเน้นถึงคุณสมบัติที่ควรมีในตนเองและการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือองค์กร

แต่คุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการ จะให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติเหมาะสมที่มีภายในตนเองเท่านั้นในการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งหากพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและลักษณะของภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของอดีตเจ้ากรมการทหารสื่อสาร ที่กล่าวไว้ว่า “ภาพของการสงครามในศตวรรษที่ 21 มันกำลังปรับเปลี่ยน ภายใน 5-10 ปี มันจะเปลี่ยนไปหมด” รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นหน่วยงานของทหาร และไม่ใช่ทหาร จะเห็นได้ว่าสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกในศตวรรษที่ 21 จะมีความครอบคลุมกับในสถานการณ์ยุคปัจจุบันมากกว่า

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ใช้แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. การเลือกผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 จำนวนทั้งสิ้น 10 นาย แบ่งตามเหล่าๆละ 2 นาย ได้แก่ แบ่งเป็นเหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารปืนใหญ่ เหล่าทหารช่าง และเหล่าทหารสื่อสาร โดยในแต่ละเหล่าจะแบ่งตามชั้นยศออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ชั้นยศร้อยตรี – พันเอก จำนวน 1 นาย และชั้นยศพันเอก(พิเศษ) - พลเอก จำนวน 1 นาย

แหล่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 เลือกแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิไว้จำนวน 3 ข้อ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หรือโรงเรียนนายร้อยทหารบกของต่างประเทศ 2) มีประสบการณ์ในการทำงานในระดับชาติ หรือนานาชาติ หรือ 3) มีผลงานหรือรางวัลที่ได้รับในระดับชาติ หรือนานาชาติ

ขั้นตอนในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นตรงตามเกณฑ์ในการคัดเลือก จำนวน 10 นาย จากนั้นผู้วิจัยนำรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิไปขอความเห็นชอบจากที่ปรึกษาการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 แบ่งตามเหล่าทัพและชั้นยศ ดังนี้

#### เหล่าทหารราบ

1. ตำแหน่ง ที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. ตำแหน่ง รองเสนาธิการ กองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์

#### เหล่าทหารปืนใหญ่

1. ตำแหน่ง นายทหารปฏิบัติการ ที่กองทัพบก
2. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ประสานการยิงสนับสนุน กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์

#### เหล่าทหารม้า

1. ตำแหน่ง อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม
2. ตำแหน่ง ผู้บังคับการกองพันทหารม้าที่ 27 กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์

**เหล่าทหารช่าง**

1. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมโยธา ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
2. ตำแหน่ง ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 202 ค่ายสุรธรรมพิทักษ์ จ.นครราชสีมา

**เหล่าทหารสื่อสาร**

1. ตำแหน่ง อดีตเจ้ากรมการทหารสื่อสาร
2. ตำแหน่ง ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติการสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1  
จากนั้นผู้วิจัยได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสะดวกที่จะให้สัมภาษณ์ ทั้งหมดจำนวน 10 นาย ระหว่างวันที่ 26 มกราคม 2560 – 29 มีนาคม 2560

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (Main Questions) ได้มาจากการศึกษาวิจัย บทความ เอกสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่มีประเด็นเกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัย บทความ เอกสาร และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ดังกล่าว มาใช้เทียบเคียงกับประเด็นที่ต้องการศึกษาครั้งนี้ จนได้แนวทางของคำถามในการสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมเนื้อหาและได้ข้อมูลที่ต้องการตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาขึ้นไปขอความเห็นชอบและตรวจสอบจากที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา ตลอดจนการใช้ภาษาที่เหมาะสม และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

โดยแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ในครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดสอบถามเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21

**3. การวิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญ (Content Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) ตามขั้นตอน ดังนี้

1. หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำเทปบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายมาเปิดฟัง จากนั้นนำมาถอดเทปแบบคำต่อคำ แล้วพิมพ์ข้อมูลเก็บไว้
2. ผู้วิจัยอ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปอย่างละเอียดหลายครั้ง เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา แล้ววิเคราะห์จัดแยกประเภทของข้อมูล จากนั้นดึงข้อความหรือประโยคสำคัญตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยมาสังเคราะห์ ในประเด็นเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ผู้ให้ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาอย่างละเอียดเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

**ผลการวิจัย**

การศึกษาเรื่องสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทย ในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องที่ยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษามาก่อน ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 จึงได้จากการสังเคราะห์แนวคิดเรื่องสมรรถนะความเป็นผู้นำทหารในศตวรรษที่ 21 ของ Pritchard (1999) แนวคิดเกี่ยวกับหัวใจ

สำคัญของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบก ของ Hernandez (2011) และสมรรถนะความเป็นผู้นำทหาร ในศตวรรษที่ 21 ของหน่วยฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (Steele and Walters, 2001) สามารถสังเคราะห์สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกสหรัฐอเมริกาในศตวรรษที่ 21 จำนวน 11 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) 2) ความตระหนัก (Awareness) 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 4) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) 5) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 7) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) 8) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing Others) 9) ความเป็นพันธมิตร (Partnering) 10) พันธะสัญญาของกองทัพ (Organizational Commitment) 11) ทักษะการสื่อสาร (Communications Skills)

จากสมรรถนะข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นการกำหนดจากกรอบแนวคิดของกองทัพสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจมีความแตกต่างกับบริบทของกองทัพไทยในบางประการ ฉะนั้นเพื่อให้องค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรในศตวรรษที่ 21 มีความครอบคลุมในบริบทของกองทัพไทย จึงจำเป็นต้องเพิ่มเติมสมรรถนะในมุมมองนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทย แต่เนื่องจากยังไม่มีบุคคลหรือหน่วยงานใดได้ทำการกำหนดสมรรถนะของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยไว้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรกองทัพที่มีสมรรถนะสูงจำนวน 10 นาย แบ่งออกเป็น 5 เหล่า ได้แก่ เหล่าทหารราบ เหล่าทหารปืนใหญ่ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารช่าง และเหล่าทหารสื่อสาร เหล่าละ 2 นาย โดยแบ่งตามชั้นยศ ได้แก่ ชั้นยศร้อยตรี – พันเอก จำนวน 1 นาย และชั้นยศพันเอก(พิเศษ) - พลเอก จำนวน 1 นาย เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21

ความหมายของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้นิยามความหมายเพื่อเป็นแนวทางในการตอบไว้ทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. คุณลักษณะทั้งที่ซ่อนอยู่ในตนเอง และส่งผลต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรม และการปฏิบัติตนของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทย ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี
2. ความสามารถของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของความเป็นทหาร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ความสามารถและความชำนาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้นายทหารสัญญาบัตรกองทัพไทย สามารถกระทำหรือดเว้นการกระทำในภารกิจใดๆ เพื่อให้ภารกิจประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในการกำหนดความหมายหากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย กับการกำหนดความหมายดังกล่าว สามารถเพิ่มเติมในข้อที่ 4

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ จำนวนทั้ง 7 ท่าน ได้เลือกคำนิยามในข้อที่ 2 และ 3 ท่านเลือกคำนิยามในข้อที่ 3 แต่ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความหมาย เพื่อให้ได้ความหมายครอบคลุม และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ “คุณลักษณะของความเป็นทหาร” ควรแก้ไขเป็น “คุณลักษณะที่จำเป็นของวิชาชีพทหารอย่างเพียงพอ” (ตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ ที่กองทัพบก) และให้เพิ่มเติมคำว่า “มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น” (ตำแหน่ง นายทหารปฏิบัติการ ที่กองทัพบก) “รวมถึงผลประโยชน์ในวิชาชีพทหาร” (ตำแหน่ง ผู้บังคับการกองพันทหารม้าที่ 27 กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์) “ความสามารถ รวมถึง ความเป็นผู้นำ” (ตำแหน่ง ที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม) “เพื่อให้ภารกิจประสบความสำเร็จ” (ผู้อำนวยการกองวิชา





## ตารางที่ 1 (ต่อ)

3) ความยืดหยุ่น (Flexibility)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4) การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5) ความคิดริเริ่ม (Initiative)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ควรรวมข้อ 5-6 เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
7) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	-ไม่ควรใช้คำว่าความเป็นผู้ประกอบการเพราะจะทำให้สื่อความหมายผิด -ควรเปลี่ยนเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ หรือการบังคับบัญชา ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กร
8) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing Others)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-ควรเปลี่ยนเป็นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ(Leadership, Leading)



## ตารางที่ 1 (ต่อ)

9) ความเป็น พันธมิตร (Partnering)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
10) พันธะ สัญญา ของกองทัพ (Organiza- tional Commit- ment)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-ควรใช้ศัพท์ ทหาร -ควรใช้คำว่าจิต วิญญาณของ ความเป็นทหาร หรือความจงรัก ภักดีต่อกองทัพ หรือความจงรัก ภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
11) ทักษะการ สื่อสาร (Communi- cations Skills)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-ควรรวมอยู่ใน ข้อที่ 8

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตร กองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ที่แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ไปปรึกษากับที่ปรึกษา การวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และขอความเห็นชอบ จากนั้นนำองค์ประกอบของสมรรถนะที่ได้ไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอีกครั้ง

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิของกองทัพบก และที่ปรึกษาการวิจัยสามารถสรุป สมรรถนะนายสัญญาบัตรกองทัพบกไทย ในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) หมายถึง การเพิ่มความสามารถของตนเอง ได้แก่ การเข้าใจอย่างรวดเร็ว การใช้ข้อมูลใหม่ และการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง
2. ความตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ ที่จะส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันระหว่าง กองทัพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม แนวโน้มและเหตุการณ์ต่างๆ ได้
3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การปรับตัวและการประยุกต์ใช้วิธีการที่แตกต่างต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กำลังพลในอนาคตจะต้องสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างหลากหลาย
4. การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) หมายถึง กำลังพลต้องสามารถกลับมาปฏิบัติภารกิจด้วยความกระตือรือร้น และเต็มศักยภาพได้อีกครั้ง ท่ามกลางกระแสความกดดัน และความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย

กำลังพลจะต้องมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

5. ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Initiative and Creativity) หมายถึง การทำงานโดยปราศจากข้อจำกัด เป็นการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ การริเริ่มในงานใหม่ๆ การมองหาแนวทางในการพัฒนางาน รวมทั้งการมีความคิดหรือนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา

6. ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills) หมายถึง กำลังพลต้องมีแนวคิดของความเป็นผู้บริหาร ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยการปรับปรุงระบบข้อมูลและการสื่อสารในทุกระดับ เน้นการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างนายทหารระดับต่างๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานภายนอกที่ไม่ใช่ทหาร ทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ

7. ความเป็นผู้นำ (Leading Others) หมายถึง ทักษะของผู้นำที่ส่งผลต่อแนวคิด การตัดสินใจ หรือต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ตลอดจนต้องสามารถโน้มน้าว โกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ในการทำให้ผู้อื่นสามารถทำหรือไม่ทำบางสิ่งบางอย่างได้

8. ความเป็นพันธมิตร (Partnering) หมายถึง การมีส่วนร่วม การทำงานระหว่างองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ ทั้งในภารกิจระหว่างประเทศ และการทำงานกับหน่วยงานที่ไม่ใช่รัฐบาลที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ผู้นำที่มีสมรรถนะจะต้องบูรณาการและประสานประโยชน์ ในการทำงานร่วมกันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

9. พันธะสัญญาและความจงรักภักดีต่อกองทัพ และสถาบันหลักของชาติ (Organizational Commitment and Loyalty) หมายถึง การสร้างและรักษาความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ และวัฒนธรรมของกองทัพ รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อส่วนรวม และยึดมั่นในผลประโยชน์ของชาติ

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) หมายถึง การเพิ่มความสามารถของตนเอง ได้แก่ การเข้าใจอย่างรวดเร็ว การใช้ข้อมูลใหม่ และการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน กล่าวคือ “การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และไม่จำกัดด้วยว่าศาสตร์สาขาไหน แต่เรียนรู้เพื่อลึบสมอง ฝึกปัญญาในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะการแก้ปัญหาในเวลาจำกัดเป็นเรื่องสำคัญ ที่สำคัญคือต้องรู้จักประยุกต์ เอาวิชามาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหา”(อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรรมาธิการการศึกษาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม) “การปั้นคนเป็นผู้นำต้องรอบรู้ทุกอย่าง ตั้งแต่สากเปื่อยยันเรือรบ” (อดีตเจ้ากรมการทหารสื่อสาร) “เห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะต้องเพิ่มพูนความรู้ตัวเองอยู่ตลอดเวลา”(ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติการสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1) และยังสอดคล้องกับการวิจัยของโรงเรียนเตรียมทหาร ร่วมกับโรงเรียนเหล่าทัพถึงคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้ามาเป็นทหารและตำรวจในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ต้องมีความรอบรู้ทางวิชาการอย่างสหวิทยาการ มีความรอบรู้ทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องแต่ละหน่วยงานมากขึ้น (โรงเรียนเตรียมทหาร, 2553: 72)

2. ความตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ ที่จะส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันระหว่าง กองทัพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม แนวโน้มและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติการสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1 ว่า “ความตระหนักรู้เป็นสิ่งที่เราควรระวังว่าตอนนี้เราเป็นอะไรอยู่ สถานภาพของกองทัพ หรือตัวเรามันอยู่โยงกับสังคมโลก... ยกตัวอย่างทหารสื่อสาร ซึ่งทหารสื่อสารที่ผมเป็นจะมองภาพถึงเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีของทหาร ถ้าเราไม่คุยกับพลเรือน เราไม่มองโลกรอบๆ ข้างๆ เราบ้าง เราอยู่แต่ในกรอบของทหาร บางทีมันตามเทคโนโลยีไม่ทัน อันนี้สำคัญครับ”

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การปรับตัวและการประยุกต์ใช้วิธีการที่แตกต่างต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กำลังพลในอนาคตจะต้องสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างหลากหลาย ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวคือ “จำเป็นต้องมี อย่างเช่น ผมวางแผนติดต่อสื่อสาร เราไม่รู้ว่าจะระบบการติดต่อสื่อสารของเราในอนาคตมันจะโดนอะไรบ้าง ฉะนั้นต้องมีความยืดหยุ่น มันอาจจะใช้ความอ่อนตัวด้วยก็ได้ คือการที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์(ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติภารกิจสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1)

4. การปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) หมายถึง กำลังพลต้องสามารถกลับมาปฏิบัติภารกิจด้วยความกระตือรือร้น และเต็มศักยภาพได้อีกครั้ง ท่ามกลางกระแสความกดดัน และความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำลังพลจะต้องมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ กล่าวคือ “ในการทำภารกิจในการยุทธแต่ละครั้ง ต้องมีการแก้ปัญหาอย่างฉับไว ต้องกลับมาปฏิบัติภารกิจด้วยความกระตือรือร้น ต้องมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจให้พร้อมปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง” (อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรมวิทยาการศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม) และ “อันนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในศตวรรษหน้าอยู่แล้ว เพราะว่าถ้าเราไม่ปรับตัวก็ตาย” (นายทหารปฏิบัติการ ที่กองทัพบก)

5. ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Initiative and Creativity) หมายถึง การทำงานโดยปราศจากข้อจำกัด เป็นการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ การริเริ่มในงานใหม่ๆ การมองหาแนวทางในการพัฒนางาน รวมทั้งการมีความคิดหรือนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา โดยในหัวข้อนี้สอดคล้องทั้งแนวคิดของหลายภาคส่วน กล่าวคือ “บางที่ถ้าเราริเริ่มต้องแฝงไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหานั้น และเอาความคิดใหม่ๆ มาใช้” (ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติภารกิจสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1) ควรให้นักเรียนเตรียมทหารมีความคิดริเริ่มสามารถนำเสนอได้อย่างสร้างสรรค์ (โรงเรียนเตรียมทหาร, 2553: 77) และข้อเสนอของ ศ. น.พ.วิจารณ์ พานิช เรื่องทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ในเรื่องการสร้างสรรค์และนวัตกรรม(Creativity & Innovation) อย่างไรก็ตามในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คงต้องมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนอีกครั้ง เนื่องจากองค์กรทหารมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งมีระเบียบวินัยและการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ที่ถูกหล่อหลอมมาทั้งจากการศึกษาและการทำงาน ฉะนั้นจึงทำให้แบ่งแยกได้ยากกว่าเมื่อไรควรจะปฏิบัติตามคำสั่ง และเมื่อไรควรมีความคิดสร้างสรรค์

6. ความสามารถในการบริหารจัดการ (Management Skills) หมายถึง กำลังพลต้องมีแนวคิดของความเป็นผู้บริหาร ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยการปรับปรุงระบบข้อมูลและการสื่อสารในทุกระดับ เน้นการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างนายทหารระดับต่างๆ ภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอกที่ไม่ใช่ทหาร ทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ “การเป็นผู้บังคับหน่วยมันต้องดูแลในเรื่องการรักษาผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ไม่ว่าจะป็นระดับกองพัน หรือในระดับไหนก็ตาม หรือไม่ใช่เป็นหน่วยกำลังรบ แต่เป็นหน่วยสนับสนุนการรบก็ตาม จำเป็นที่ต้องทำอย่างไรก็ได้ ใช้ทรัพยากรของรัฐ ของชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด... เราต้องดูว่าภัยคุกคามที่เกิดที่ทหารต้องเผชิญ เผชิญภัยคุกคามแบบไหน และเราจะใช้เทคนิควิธี กลยุทธ์อะไรที่จะปรับปรุงพัฒนาให้กับทหาร ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ถ้าไม่พัฒนาหน่วย ไม่พัฒนาองค์กร ถ้าไม่มี Entrepreneurship ไม่สำเร็จ และจะเป็นองค์กรเต่าล้านปี” (อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรมวิทยาการศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม)

7. ความเป็นผู้นำ (Leading Others) หมายถึง ทักษะของผู้นำที่ส่งผลต่อแนวคิด การตัดสินใจ หรือต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ตลอดจนต้องสามารถโน้มน้าว โกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ในการทำให้ผู้อื่นสามารถทำหรือไม่ทำบางสิ่งบางอย่างได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นสนับสนุนว่า “การมีอิทธิพลไม่ใช่ใช้กำลังกาย กำลัง

Power อย่างไรร่างนี้ แต่ส่งผลต่อแนวความคิดการตัดสินใจของผู้อื่น สามารถโน้มน้าวได้ เราต้องเข้าใจความสำคัญ เรื่องการศึกษา เรื่องการข่าว ว่าสิ่งที่เราต้องเผชิญคืออะไร มันต้องเข้าใจเขา และรู้ว่าเขามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร มีความสนใจอะไร อะไรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ถ้าเรารู้ตรงจุดนี้ได้ เราก็สามารถที่จะช่วยเขาได้ เวลาที่เรา ติดต่อกับใคร เรารู้ว่าเราจะช่วยเขาอย่างไร เขาจึงจะเห็นด้วยและยินดีทำงานด้วยกับเรา” (อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม) และ “ควรต้องมีอยู่ใน ลักษณะผู้นำ ทุกคนที่เป็นทหารต้องมีความรู้ผู้นำอยู่แล้ว โดยเฉพาะนายทหารหลักอย่างพวกผมที่จะไปเป็นผู้บังคับ หน่วย ซึ่งภาวะผู้นำต้องนำคนอื่น อันนี้ตรงเลยครับ ผู้นำต้องนำคนเป็นผู้ตาม จะนำได้ต้องโน้มน้าวจิตใจเขาให้ได้ ก่อน ถึงจะไปนำเขาได้” (ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติการสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1) ซึ่งสอดคล้องกับการทำการวิจัยของโรงเรียนเตรียมทหาร ว่าคุณลักษณะที่ดีที่ทหารควรมี คือ ความเป็นผู้นำ ทั้ง บุคลิกภาพ การพูด การให้คำแนะนำหรือทำการฝึกแก้ผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานเป็นทีม และการสร้างความ สัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น (โรงเรียนเตรียมทหาร, 2553: 81)

8. ความเป็นพันธมิตร (Partnering) หมายถึง การมีส่วนร่วม การทำงานระหว่างองค์กร การสร้างความ สัมพันธ์ ทั้งในภารกิจระหว่างประเทศ และการทำงานกับหน่วยงานที่ไม่ใช่รัฐบาลที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ผู้นำที่มี สมรรถนะจะต้องบูรณาการและประสานประโยชน์ ในการทำงานร่วมกันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยใน ประเด็นนี้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่านได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “เราต้องมีส่วนร่วม เราต้อง Participate เราต้อง เจริญจ่าตรง เราต้องเป็นผู้แทนองค์กรไปเจรจากับผู้อื่น เหมือนนักการทูต... ควรจะต้องมี เพราะการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นจำเป็นเลย” (ที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม) “นี่ใช้หลักธรรมะเลย การที่จะให้เขามีจิตมาเป็น พันมิตรกับเราได้ อย่างน้อยต้องมีจิตเมตตากับเขา แต่จะเมตตาถูกจุดหรือไม่ มันก็ตามมากับข้ออื่นๆ ด้วย อย่าง น้อยต้องเข้าใจ Background ที่จะประสานงาน” (อดีตที่ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีต เจ้ากรมกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม) “อันนี้เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เพราะว่าเราไม่ได้อยู่คนเดียว ปัจจุบันนี้ การตรวจสอบหรือการทำงาน มันไม่ใช่ทำงานหน่วยเดียวแล้วสำเร็จ” (พันเอกพิเศษชวน จันทวาลย์) “จำเป็นครับ กับพลเรือนด้วยจำเป็นมากๆ อย่างน้อยส่วนร่วมกันในฝ่ายอำนวยการก็ต้องประสานงาน และประสานงานข้าง นอกก็เยอะครับ” (ผู้บังคับกองร้อยปฏิบัติการสื่อสารสนาม กองพันทหารสื่อสารที่ 101 กรมทหารสื่อสารที่ 1) ซึ่ง สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในเรื่องความร่วมมือกับระหว่าง กองทัพของประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 2555, Online)

9. พันธะสัญญาและความจงรักภักดีต่อกองทัพ และสถาบันหลักของชาติ (Organizational Commitment and Loyalty) หมายถึง การสร้างและรักษาความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ และวัฒนธรรมของกองทัพ รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อส่วนรวม และยึดมั่นในผลประโยชน์ของชาติ ตรงกับคำให้สัมภาษณ์ของอดีตที่ ปรึกษาพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอดีตเจ้ากรมกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม “พันธะ สัญญาของกองทัพมันสำคัญที่จะดำรงจุดมุ่งหมายหลักของการทำงาน จุดมุ่งหมายหลักที่จะกำหนดวิถีในการบ่ม เเพาะ อย่างเช่น ค่าปฏิญาณของโรงเรียนเตรียมทหาร นักเรียนต้องเข้าใจและปฏิบัติตามค่าปฏิญาณด้วยความรัก ความสามัคคี เพราะผลจากการกระทำต้องมีความสามัคคี กำหนดเป็นวัฒนธรรมของกองทัพได้” และผู้บังคับการ กองพันทหารม้าที่ 27 กองพลทหารม้าที่ 2 รักษาพระองค์ ที่ว่า “อุดมการณ์ต้องมาก่อน จะต้องมีความรักในอาชีพนี้ เขาต้องรู้ก่อนว่าเป็นทหารเพื่ออะไร ถ้ายังไม่รู้ว่าเป็นไปเพื่ออะไร เขาทำอะไรกันบ้าง มันก็จะได้แต่คนที่เข้าไปเป็น เพราะมันเทห์ มันมีเงิน มันได้เป็นผู้นำ แค่นั้นเอง” ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของผู้นำเหล่าทัพ บริหารระดับสูง อาจารย์ นายทหาร-ตำรวจปกครองของเหล่าทัพที่ว่า ผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหารต้องมีอุดมการณ์

ชาติไทย จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (โรงเรียนเตรียมทหาร, 2553: 72)

นอกจากนี้สมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกในศตวรรษที่ 21 ยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ระหว่าง พ.ศ.2559-2562 ในการเป็นองค์นำที่ทันสมัยในการอำนวยความร่วมมือกับประเทศ และการปฏิบัติการทางทหารเพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561-2580 (2561) ดังคำกล่าวที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความมั่นคง เพราะกองทัพที่มีสมรรถนะสูง จะสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติ อันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย การดำรงอยู่อย่างมั่นคง และยั่งยืนของ สถาบันหลักของชาติ และประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข เป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

กองทัพบก กระทรวงกลาโหม สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ในการกำหนดเป้าหมายสร้างบุคคลากรที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของกองทัพ และมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 9 ด้าน แสดงให้เห็นว่าควรมีการวิจัยต่อยอด เรื่องพัฒนารูปแบบการคัดเลือกนักเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 เพื่อคัดเลือกบุคคลากรของกองทัพบกที่ตรงตามความต้องการของกองทัพ และมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะการศึกษาเรื่องสมรรถนะเท่านั้น แต่ยังไม่ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 9 ด้าน แสดงให้เห็นว่าควรมีการวิจัยต่อยอด เรื่องกระบวนการพัฒนานักเรียนเตรียมทหาร และนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตามแนวคิดสมรรถนะนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบกไทยในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้าง และพัฒนาให้นักเรียนเตรียมทหาร และนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากยังไม่ได้มีการศึกษาในงานวิจัยนี้

## เอกสารอ้างอิง

- กองทัพอากาศ. (2555). ประกาศกองทัพอากาศเรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)ของกองทัพอากาศ. กรุงเทพฯ: กองทัพอากาศกระทรวงกลาโหม.
- กองบัญชาการกองทัพไทย. แผนที่ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ บก.ทท. ห้วงปีงบประมาณ พ.ศ.2559- 2562. กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2562, จากเว็บไซต์: <http://www.rtarf.mi.th/index.php/th/2016-06-23-07-14-52/2016-06-23-07-36-47/83-2018->
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2555). แผนที่ยุทธศาสตร์ สปท. สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2562, จากเว็บไซต์: [http://ndsi.rtarf.mi.th/ndsi-plan/km-ndsi/document55/ndsi\\_strtgc.pdf](http://ndsi.rtarf.mi.th/ndsi-plan/km-ndsi/document55/ndsi_strtgc.pdf)
- กองบัญชาการกองทัพไทย. สมรรถนะหลัก. กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2561, จากเว็บไซต์: <http://www.rtarf.mi.th/gpr/download1.pdf>
- จุฬารัตน์ พงษ์ภักทรินทร์. (2555). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานสำหรับผู้ให้คำปรึกษาด้านการศึกษานานาชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เตรียมทหาร, โรงเรียน. (2553). กระบวนการสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเตรียมทหารในห้วง 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2554-2563). นครนายก: โรงเรียนเตรียมทหาร.
- เตือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรนนท์ นันทขว้าง, พันเอก. (2553). กองทัพไทยในศตวรรษที่ 21. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2559, จากเว็บไซต์: <http://www.slideshare.net/tortaharn/21-5212812>
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภักคณ สนิตสม และ ณิชกุล จารัตน์. (2558). คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย, วารสารนักบริหาร, 35(1), 75-86.
- ภัทรกันย์ สุขพอดิ, พันโทหญิง. (2556). การพัฒนาสมรรถนะหลักของกำลังพล สังกัดกรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558. ภาควิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2562, จากเว็บไซต์: [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- วรกานต์ อินทรโสภณ. (2555). การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็น

- เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณรัตน์ ศรีกันก. (2556). การพัฒนากรอบของสมรรถนะบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก, วารสารพยาบาลกองทัพบก, 14(3), 151-158.
- อนุชิตร์ แท้สูงเนิน. (2554). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาในช่วง พ.ศ. 2554-2564. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาพลศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชาติ แก้วดวงเทียน, น.ท.และ วิทยา สวัสดิ์มี, น.ต. เอกสารประกอบการบรรยายเพื่อสร้างความเข้าใจใน การประเมินขีดความสามารถ/ขีดสมรรถนะของ ทร. กองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2561, จากเว็บไซต์:<http://www.rtarf.mi.th/gpr/download1.pdf>

## References

- A Leader Development Strategy for a 21 Century Army. (2009). Retrieved March 19, 2016, from Web site: [http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy\\_20091125.pdf](http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf)
- Hernandez, D.J., Lieutenant Colonel. (2011). Building Strategic Leader Competencies into Army Officer Development and Career Progression. Philadelphia: U.S. Army War College.
- Pritchard, K.H, Lieutenant Colonel. (1999). Competency-Based Leadership for the 21st Century. Retrieved March 19, 2016, from Web site: <http://www.cgsc.army.mil/milrev/English/May-Jun99/Pritchard.htm>