

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก มีชัย นิลศาสตร์

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันในกองทัพบก

วันที่ กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 5,117 **จำนวนหน้า :** 13

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์, ภาวะผู้นำ, ผู้บังคับกองพัน, คุณลักษณะ

ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เกี่ยวข้องทั้งกับความเปลี่ยนแปลง และ ความมีเสถียรภาพ เป็นเรื่องของส่วนบุคคลและความสัมพันธ์กับผู้อื่น และส่งผลให้เกิด การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้นำที่สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติ ตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือผู้ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความสามารถในการบริหารองค์กร ในส่วนผู้นำทางทหาร คือศิลป์แห่งการจูงใจและ การอำนวยความสะดวกให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ นับถือและได้รับความร่วมมืออันดี โดยเฉพาะหน่วยระดับกองพัน ผู้บังคับกองพันมีบทบาทสำคัญในการรับ นโยบาย เจตนารมณ์จากผู้บังคับบัญชาและปรับเป็นแนวทางการปฏิบัติในหน่วยทหารใน บังคับบัญชาในภารกิจการรักษาความมั่นคงและความสงบ ป้องกันชายแดน บรรเทาสา ธาณภัย และแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ

ABSTRACT

AUTHOR: Col. MEECHAI NILSART

TITLE: Development Strategy Leadership of The Battalion
Commander Army

DATE: December 2017 **WORD COUNT:** 5,117 **PAGES:** 13

KEY TERMS: Strategic, Leadership, Battalion Commander, Attribute

CLASSIFICATION: Unclassified

Leadership is both mean of science and art. Involved with the change and stability. It is both personal and relationships with others. And it results in organizational management. Leaders must build personal trust. And the ability to administer the organization. The result of effective leadership is the change of commitment to action. It has to be inspiration. Military leadership mean motivation and management for trust and participation. Special for The Battalion Commander Army had importance duty in received and implement the army policies to action : maintain internal security, keep the peace , Border protection , alleviate public hazard and critical situations.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันในกองทัพก
ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาจากทีมงาน คณาจารย์ วทบ. เพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยใน
การให้คำปรึกษา ในการรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ พันเอกภรต์ เทียนทองดี กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา กรุณา
ให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลเอก จิรเดช ศุภราช ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บังคับกองพันในกองทัพบก

ภาวะผู้นำ สามารถอธิบายได้จากผู้เชี่ยวชาญหลายแนวคิด จากแนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ Ulrich ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญคือ เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงและความมีเสถียรภาพ เป็นเรื่องส่วนบุคคลและความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นแนวทางของการเกิดวิสัยทัศน์ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำ และส่งผลถึงการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ¹ รวมถึงแนวคิดของ David C. McClelland ที่อธิบายถึงสมรรถนะของมนุษย์ในมุมมองของการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งที่ลอยในน้ำ จะมีส่วนที่ลอยโผล่พ้นน้ำเพียงส่วนหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 20 ของภูเขาทั้งลูก โดยได้เปรียบภูเขาส່วนนี้เสมือนเป็นสมรรถนะของมนุษย์ที่แสดงออกให้เห็นจากภายนอก เช่น พฤติกรรม คำพูด และส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำไม่สามารถมองเห็นแต่มีปริมาณมากถึงร้อยละ 80 เปรียบเสมือนระบบการคิดทัศนคติ มโนทัศน์ แรงบันดาล และภาวะผู้นำ นับเป็นส่วนที่แฝงเร้นอยู่ภายในแต่เป็นส่วนสำคัญ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ²

โดยทั่วไปผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรหรือกลุ่มได้ หรือในอีกมุมหนึ่ง ผู้นำนับเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม ที่สามารถสั่งและกำหนดหลักในการปฏิบัติให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้ที่ปฏิบัติตาม คือผู้ตาม (Follower) ต้องปฏิบัติตามผู้นำอย่างตั้งใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ ในส่วนของผู้นำทางทหาร (Military Leader) หมายถึง ศิลป์แห่งการจูงใจและการอำนวยการให้ทหารปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จโดยมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ นับถือและได้รับความร่วมมืออันดี ผู้นำทางทหารจึงเป็นผู้นำในขอบเขตของการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการบริหารการบังคับ

บัญชาให้เหมาะสม มีขวัญ (Moral) วินัย (Discipline) รักหมู่คณะ (Esprit de Corps) และความสามารถเจ๋งจัด (Proficiency) เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำทางทหาร³

สำหรับหน่วยทหารระดับกองพัน มีผู้บังคับกองพันเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดตามโครงสร้างของกองทัพ มีบทบาทสำคัญในการรับนโยบาย เจตนารมณ์จากผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสื่อสาร รวมถึงปรับเป็นแนวทางการปฏิบัติในหน่วยทหารระดับกองร้อย หมวด ทั้งภารกิจหลักในการรักษาความมั่นคง รักษาความสงบ ป้องกันชายแดน บรรเทาสาธารณภัย และแผนการเผชิญเหตุที่ต้องแก้ไขสถานการณ์วิกฤติ มีรูปแบบการดำเนินงานแบบเผชิญหน้า นับเป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องมีการวางแผน การปรับประยุกต์ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งกาย วาจา จากศักยภาพของตนด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และอุดมการณ์ในความจงรักภักดีต่อชาติภายใต้เจตจำนงค์ของกองทัพบกที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีความชัดเจนสามารถสร้างแนวร่วมในการดำเนินงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมุ่งมั่นและเต็มใจ ซึ่งล้วนเกิดขึ้นจากพลังแฝงเร้นภายใน ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยในการพัฒนาภาวะผู้นำของ Ulrich ได้เสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำว่า Leadership Charge = Credibility capability ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากแนวคิดว่าการที่ผู้นำควรมีความเข้าถึงเรื่องภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้นำในการปรับประยุกต์ และพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความสามารถในการบริหารองค์กร

ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำ โดยความมุ่งมั่นที่ส่งผลต่อการประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรจะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการหลอมรวมวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของบุคลากรในองค์กร ให้เป็นทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้เกิดการประสานความร่วมมือ เกิดพลัง และความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้วยความเต็มใจจากใจ (อารมณ์) สมอง (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ) โดยเฉพาะทหารที่ต้องปฏิบัติภารกิจในเวลาเกิดสงคราม

ผู้บังคับหน่วยจะต้องสามารถกระตุ้นทหารซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เสียสละประโยชน์สุขส่วนตัว หรือเสียสละได้แม้กระทั่งชีวิต เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ เพื่อเกียรติภูมิของหน่วย กองทัพ และของประเทศชาติ ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บังคับหน่วยทุกคนต้องได้รับการฝึกฝน)⁴

ด้วยเหตุผลที่ผู้บังคับหน่วยระดับกองพันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพบกในภาพรวม จึงเป็นความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำหน่วยทหารของกองทัพบก ที่ควรที่จะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีคุณสมบัติที่สมบูรณ์พร้อม ทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะภาวะผู้นำ กองทัพบกจึงมีความจำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน ซึ่งได้ศึกษาถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน รวมทั้งแนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับผู้บังคับกองพัน

ด้วยภาวะผู้นำบางส่วนเกิดขึ้นพร้อมกับมนุษย์ และสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ จากการศึกษา การฝึกฝน และการพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การเข้ารับการศึกษา การฝึกฝน และการสั่งสมประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นขบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา⁵

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพันฯ ของกองพลทหารม้าที่ 1 เมื่อปี พ.ศ.2548 พบว่า ผู้บังคับกองพันส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 83.33 และสำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 16.67 โดยร้อยละ 100 จบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และโรงเรียนเสนาธิการทหารบก นอกจากนั้นยังผ่านการดำรงตำแหน่งทั้งการเป็นผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการ ร้อยละ 95.83 จากการสอบถามด้วยการสัมภาษณ์ผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพันที่เหมาะสม ในทัศนะของผู้บังคับกองพันควรประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ การมีความรู้และมีความซื่อสัตย์ 2) การสร้างแรงดลใจ ได้แก่ การคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร

และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การกระตุ้นทางปัญญาได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง 4) การคำนึงถึงผู้ตาม ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม และการสนใจผู้ตาม และ 5) การวางเงื่อนไขเชิงรุก ได้แก่ การวางแผนล่วงหน้า กำหนด มาตรฐานงานและเน้นประสิทธิภาพขององค์กร

สำหรับคุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการบังคับบัญชา ประกอบด้วย การที่ผู้นำมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเสียสละ การเห็นประโยชน์องค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และ การสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการศึกษาครั้งนี้สามารถวิเคราะห์ถึง ปัญหาและอุปสรรค ในการเป็นผู้นำหน่วยในภาวะปัจจุบัน ของผู้บังคับกองพันส่วนใหญ่ คือ ยุทธศาสตร์องค์กรไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่มีแผนงานหรือโครงการที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาที่ แท้จริง ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติได้ ส่งผลให้กำลังพลขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน กำลังพลยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมๆ เช่น การทำงานทั้งหมดต้องรอคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และกำลังพลมีการบริหารจัดการการดำเนินชีวิตในภาวะการณ์ เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจไม่เหมาะสมจนเกิดปัญหาหนี้สินจำนวนมาก ในครั้งนี้จึงได้มี ข้อเสนอแนะในการที่จะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพัน มีรูปแบบภาวะ ผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของกองพัน คือ มีระบบการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บังคับ กองพัน โดยมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และให้ความสัมพันธ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมทั้งเพิ่มความ เข้มขันในการเรียนการสอน และปลูกฝังเรื่องภาวะผู้นำในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พร้อมทั้งให้แทรกอยู่ในทุกหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ เช่น หลักสูตรของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยเน้นในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถปรับใช้ในยุคปัจจุบันและอนาคต⁶

สำหรับปัญหาอุปสรรคในการบังคับบัญชาของกองพันนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า หน่วยงานทุกหน่วย ของกองทัพบกควรมียุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของ กองทัพบก โดยเฉพาะหน่วยระดับกองพัน ⁷ สำหรับผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำทางทหาร มิได้ หมายถึง ทหารที่ได้รับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หมายถึง

คุณลักษณะที่ต้องมีในตัวตนและสำนึกของการเป็นทหารที่จะต้องมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีจิตใจเข้มแข็งกล้าหาญ สามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล และต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงยุทธวิธีและพัฒนากองทัพให้เจริญก้าวหน้า⁸

การปลูกฝังในเรื่องความเป็นผู้นำทางทหารของโรงเรียนเตรียมทหาร มีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 4 ด้าน คือ 1) ด้านความรับผิดชอบ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านความสามารถในการตัดสินใจ และ 4) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้นำทางทหารต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตใจโอปอ้อมอารี มีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้อง ถูกกาลเทศะและทันต่อเวลา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพทั้งกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก กำหนดคุณลักษณะของผู้นำทางทหารไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อความเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่ต้องพึงรับผิดชอบ ดังนั้นกองทัพจึงกำหนดกรอบคุณลักษณะผู้นำทางทหารไว้ให้ทุกเหล่าทัพได้ยึดเป็นหลักในการพัฒนาผู้นำทางทหารของกองทัพ⁸ คุณลักษณะผู้นำทางทหาร เป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าเป็นผู้นำทหารและผู้นำทหารแบบใดเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ⁹

คุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทยได้รับอิทธิพลแนวคิดจากกองทัพสหรัฐอเมริกาที่มีการริเริ่มมาจากหน่วยนาวิกโยธินของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา (Marine Corps) โดยนำเอกสาร FM 6-22 มาแปลและเรียบเรียงใหม่เพื่อให้กำลังพลเฉพาะในกองทัพบกได้ศึกษาและเข้าใจคุณลักษณะผู้นำทางทหารแบบอเมริกัน โดยเริ่มจากการได้รับความร่วมมือในการส่งทหารไทยไปเรียนวิชาการทหารและการแลกเปลี่ยนทางทหารในสหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง เมื่อนายทหารกลับมาประจำการในประเทศไทย จึงได้นำหลักการและแนวคิดที่ได้รับการศึกษามาปรับใช้โดยทันที¹⁰

กองทัพบกได้ดัดแปลงและยึดตามแบบของกองทัพสหรัฐอเมริกา จากนั้นจึงปรับและพัฒนาให้เหมาะสมกับกองทัพบกไทยส่วนเชิงปฏิบัติการนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละเหล่าทัพที่จะนำไปประยุกต์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์¹¹ ด้วยภารกิจของกองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก ซึ่งมีขอบเขตของการบริหารจัดการทหารที่ต่างกัน กองทัพอากาศดูแลเขตน่านฟ้า กองทัพเรือดูแลเขตน่านน้ำทางทะเล และกองทัพบกดูแลเขตภาคพื้นทวีป อันเป็นอธิปไตยของประเทศ คุณลักษณะของผู้นำทางทหารได้มีการริเริ่มจากกองทัพบก และเผยแพร่ไปยังเหล่าทัพอื่นๆ โดยกรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ ได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ตามเนื้อหาใน รส.22-100 คู่มือราชการสนามว่าด้วยลักษณะผู้นำทางทหาร พ.ศ.2517 กรมยุทธศึกษาทหารบก โดยในช่วงแรกของการศึกษา กองทัพบกเผยแพร่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารเพียง 14 ประการ ต่อมาได้เพิ่มความมีวิสัยทัศน์ (Vision) ขึ้นมาอีกหนึ่งคุณลักษณะ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมเป็นคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 ประการ ประกอบด้วย¹⁰

1. ลักษณะท่าทาง (Bearing) คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ อันเกิดจากท่าทาง อากัปกริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคล ผู้นำควรมีท่าทางสง่าผ่าเผย อากัปกริยา โดยทั่วไปและสภาพของเสื้อผ้า ตลอดจนเครื่องมือใช้อื่นๆ ควรอยู่ในมาตรฐานที่ดี ควรแสดง อากัปกริยาและท่าทางอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ควรฝึกหัดการใช้เสียงและท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคง ไม่ควรใช้คำพูดไม่สุภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงหลีกเลี่ยงคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคาย เยาะเย้ยประชดประชันหรือบั่นทอนกำลังใจ ตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้นตำหนิก้าวร้าวอย่างไม่มีเหตุผล ผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้จะไม่สามารถสร้างกลุ่มหรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ ผู้นำที่แสดง กิริยาไม่สุภาพ ไม่สำรวจหรือสร้างความวุ่นวายในงานสร้างสรรค์ ลูกกลมถึงการก่อความรุนแรงทะเลาะวิวาท จะส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความเคารพนับถือ
2. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักดีถึงความน่ากลัวของอันตราย แต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความมั่นคง สามารถเข้ารับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกาย

ความกล้าหาญทางใจหมายถึงความสามารถในการรับรู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่น โดยรู้จักยอมรับเมื่อกระทำผิด และกล้าตัดสินใจเมื่อพิจารณาแล้วมีความดีงามและถูกต้อง

3. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจนและมั่นคงในสถานการณ์ต่างๆ มีแนวทางหรือมีวิธีแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำความจริง เหตุและผลทั้งหมดมาพิจารณาไตร่ตรองอย่างถ่วงถ้ แล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุม การมีประสบการณ์และผ่านการฝึกอย่างกว้างขวางในสภาวะการณ์ที่แตกต่างจะช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี
4. ความเชื่อถือได้ (Dependability) คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแม่นยำจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ และไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถทางร่างกาย และทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความระทมทุกข์ และความยากลำบาก สำหรับความอดทนเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำ การขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญ ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอด
6. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงความสนใจ และเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระฉับกระเฉง มีจิตมุ่งมั่น และความปรารถนาทำงานให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อ เบื่อหน่าย ความกระตือรือร้นสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในขณะที่ปฏิบัติหรือทำหน้าที่เป็นผู้อบรมหรือเป็นผู้ฝึก เพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจดจำ ระลึกถึง และยกไว้ให้เป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อการทำงาน
7. การริเริ่ม (Initiate) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเริ่มต้นโดยความคิด หรือสร้างสรรค์ด้วยตนเอง หรือการรับที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ลุล่วง การสร้างสรรค์การพัฒนา

- งานให้มีความเจริญยิ่งขึ้น ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่างๆที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องาน และกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ
8. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ลักษณะของความซื่อตรง มั่นคงในหลักศีลธรรม ไม่ทูลจริตคดโกง ไม่พุดปด มีความโปร่งใสตรวจสอบได้
 9. วิจารณ์ญาณ (Judgment) คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรอง เพื่อแก้ปัญหา และหาความจริง เพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุผล
 10. ความยุติธรรม (Justice) คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียงปราศจากอคติทั้งสี่คือฉันทา (ความรักใคร่) โทสา (โกรธ) โมหะ (หลง) และ ภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลจำนวนมาก ความยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญความเคารพนับถือ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง จะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว
 11. ความรอบรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในวิชาชีพของตน และมีความเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้งานเป็นอย่างดีจริงเป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนผู้ที่ขาดความรู้นั้นจะไม่สามารถปิดบังผู้อื่นได้นาน เพราะสักวันหนึ่งอาจไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องแก่ผู้สงสัยได้ ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัดเพียงความรู้เรื่องการทหารเท่านั้นแต่รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆทั้งภายในและภายนอกประเทศทั้งนี้ไม่มีสิ่งใดดึงดูดความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รวดเร็วเท่ากับการที่ผู้นำแสดงความรู้ความสามารถ
 12. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติต่อหน่วย ต่อผู้อาวุโส และต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโส และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก อิริยาบถทุกแบบของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความภักดี ฉะนั้น จึงควรระมัดระวังไม่นำความลับของหน่วยไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน ในอันที่จะส่งผลทางลบต่อหน่วยหรือองค์กร

13. กาลเทศะ (Tact) หมายถึง ความสามารถที่จะร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการกระทบกระทั่ง สามารถใช้คำพูดหรือการกระทำที่ดี และเหมาะกับบริบทสถานที่ และกาลเวลา มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ เพื่อสามารถตอบสนองได้ดีและเหมาะสม
14. ความไม่เห็นแก่ตัว (Un - selfness) คือความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุข หรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชยในผลงานควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น มิฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบ แต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
15. ความมีวิสัยทัศน์ (Vision) โดยเป็นการมองการณ์ไกลและเฉียบแหลมให้ทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีแบบแผนและนโยบาย

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 15 ประการ ผู้นำทางทหารยังต้องเป็นผู้นำที่ต้องยึดหลักการของผู้นำอีกในหลายๆ ด้าน กล่าวคือ การรู้จักตนเอง หาหนทางปรับปรุงตนเองตลอดเวลาคือทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจในตนเอง เคารพตนเอง พยายามปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างให้ตนเองมีความรู้ความสามารถทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ มีความสามารถ ทั้งทางเทคนิคและทางยุทธวิธี นั่นคือเมื่ออยู่กลางสมรภูมิ ผู้นำทางทหารต้องมีความสามารถของตนเอง ในการใช้งานยุทธโศปกรณ์และการวางแผนการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีระบบ การแสวงหาความรับผิดชอบมีความรับผิดชอบในงาน คือ เมื่อตัดสินใจทำสิ่งใดแล้ว ไม่ว่าจะผลจากการตัดสินใจจะเป็นเชิงบวกหรือลบ ทหารที่มีภาวะผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการกระทำนั้นด้วยตนเอง ไม่ปิดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ คือ ในภาวะฉุกเฉินต้องไตร่ตรองด้วยข้อมูลอย่างรอบคอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำไปสู่ความสูญเสีย และความ

พ่ายแพ้ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำทางทหารต้องปฏิบัติตามวินัย และธรรมเนียมทหารอย่างเคร่งครัด ไม่ฝ่าฝืนคำสั่งโหดเหี้ยมเด็ดขาด

การรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดุจพี่น้องในครอบครัวความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นขวัญ และกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและเกิดความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ควรมี การแจ้งเรื่องราวที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ คือ เรื่องราวที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ ภารกิจในสถานการณ์ฉุกเฉิน ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องย่อมเป็นหลักประกันความปลอดภัย ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ คือ ปลูกฝังให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และกล้า ยอมรับผลหากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่อย่างองอาจ มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจภารกิจที่ได้รับมอบหมายคือต้องทบทวนคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นที่เข้าใจไปใน แนวเดียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ไม่ ผิดพลาด และเพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะกล่าวคือ การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจหลัก ของทหาร ไม่แยกปฏิบัติหน้าที่โดยโดดเดี่ยวรู้จักการแบ่งหน้าที่แบ่งงานให้เหมาะสมต่อ ความสามารถของแต่ละคนในคณะ เพราะการแยกกันทำงานอาจทำให้ภารกิจล้มเหลว ใช้ หน่วยปฏิบัติการตามขีดความสามารถที่มี คือ การไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินหน้าที่ และความสามารถของตนเองเพราะอาจนำไปสู่การฝ่าฝืนคำสั่งและเกิดอันตรายต่อชีวิตทำให้ ภารกิจล้มเหลว ¹¹

สำหรับค่านิยมหลักกองทัพบก (Royal Thai Army) กองทัพบกได้กล่าวถึงค่านิยมหลักของ กองทัพบก เพื่อเป็นแนวทางให้ทหารของกองทัพบก ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติภารกิจของ กองทัพบก ทั้งในยามสงบและยามศึกสงคราม โดยได้กำหนดไว้ ดังนี้ คือ ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายความว่า ความศรัทธาอย่างแท้จริงต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

อันเป็นสถาบันสูงสุดของประเทศ ตลอดจนกองทัพบกและหน่วยของตน หน้าที่ (Duty) หมายถึง การทำหน้าที่ให้สำเร็จและทำหน้าที่เพื่อหน้าที่อย่างเต็มขีดความสามารถ การให้ความเคารพ (Respect) หมายถึง การให้ความเคารพและให้การดูแลประชาชนของประเทศ และกระทำต่อพวกเขาเสมือนหนึ่งเป็นพี่น้องของเรา รวมทั้งการให้ความเคารพต่อกฎหมายของประเทศ และไม่กระทำการอันเป็นการละเมิดต่อกฎหมายของบ้านเมืองเป็นอันขาด การอุทิศตนโดยไม่เห็นแก่ตัว (Selfless Service) หมายถึง การยอมเสียสละตนเองเพื่อนำประเทศชาติไปสู่ความผาสุก และรับใช้ประเทศชาติประชาชน ตลอดจนหน่วยของตนอย่างดีที่สุดโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ความมีเกียรติ (Honor) หมายถึง การดำเนินชีวิตด้วยการปฏิบัติตัวอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และยึดถือค่านิยมของกองทัพบกเป็นหลักประจำใจ การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งกฎหมาย และศีลธรรม ความกล้าหาญส่วนบุคคล (Personal Courage) หมายถึง การกล้าที่จะเผชิญกับความกลัว อันตรายต่างๆ หรือความลำบากยากแค้นทั้งทางกายและใจ และกล้าที่จะเผชิญกับความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำลงไป¹¹ ดังนั้นทหารไทยต้องสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมแบบไทยโดยแท้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสะดวกในเชิงปฏิบัติการ¹²

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้นำข้อมูลทั้งหมดในส่วนของสภาวะผู้นำ ปัญหา และแนวคิดในการแก้ไขปัญหาร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนางาน เช่น แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการบริหารองค์กรเพื่อก้าวสู่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จนสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายสำคัญเพื่อการพัฒนาให้หน่วยงานในกองทัพบกมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยเฉพาะผู้บังคับหน่วยอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบของการพัฒนาสู่ความรอบรู้ ซึ่งหมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสพการณ์ คุณธรรม จริยธรรม ที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาตนเอง ทีมงาน และผลงานขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี จนสามารถ

เป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานในระดับอื่นๆต่อไป โดยมีแนวทางหลัก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศการทำงานในกองทัพด้วยวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันอย่างมั่นคง เช่น การร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหาหรือข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขหรือพัฒนาและป้องกันการเกิดซ้ำอย่างแท้จริงมากกว่า การค้นหาผู้กระทำผิดมาลงโทษ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลัก หน้าที่เสริม รวมถึงวิทยาการรันทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร แผนพัฒนาการเรียนรู้รายบุคคล

2. ยุทธศาสตร์การบริหารบุคคลอย่างเป็นธรรม มีเป้าหมายเพื่อสร้างการเข้าถึงบุคลากรทุกคนในกองทัพ (engagement) และการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ด้วยเหตุของการกิจของบุคลากรในกองทัพที่ต้องปฏิบัติงานหลักทั้งในพื้นที่ภายใน และแนวชายแดน การเผชิญเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงมีความรุนแรง ซึ่งหมายถึง การสร้างความรู้สึกรันทหารเป็นหนึ่งเดียวกับหน่วย กองทัพ และประเทศไทยมีความมุ่งมั่น เคียงบ่าเคียงไหล่ในทุกสถานการณ์ทั้งปกติ เผชิญเหตุ และสมรภูมิ

จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานของกองทัพบก คือ กองทัพบกมีแนวทางของการพัฒนาบุคลากรในกองทัพ ด้วยแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจและการเข้าถึงบุคลากรในกองทัพอย่างแท้จริง ได้แก่

1. การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นธรรม : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติ
2. การพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการ
3. การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. การเชิดชูเกียรติหรือมอบรางวัลด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม
5. การจัดทำแผนความก้าวหน้าสายอาชีพ (career path) และตามตำแหน่งหน้าที่
6. การจัดทำแผนการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นได้ยึดตามกรอบแนวทางยุทธศาสตร์ของ กองทัพบก นับว่าการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันในกองทัพบกในครั้งนี้ ได้ทราบถึงข้อมูลหรือรายละเอียดเชิงลึก ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับ กองพัน รวมถึงแนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน โดยมีผลการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพบกไทย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2560 ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กองบัญชาการกองทัพบกไทย พ.ศ. 2559 – 2562 ที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย ได้ยึดถือเป็นกรอบในการดำเนินงานในสภาวะการณ์ปกติ และสภาวะการณ์เกิดสงครามหรือ ภาวะวิกฤติต่างๆ เกี่ยวข้องกับการวางแผนขององค์กร และแผนยุทธศาสตร์ เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากร (People) และระบบ (System) ในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อน องค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญคือมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

กรอบในการทำงานจะทำตามโครงสร้างการจัดกองทัพบก ทำให้มีความพร้อมรบให้เกิดความ ต่อเนื่อง และทำให้เกิดความทันสมัย โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญที่สุดก็คือ ความพร้อมรบ โดยเน้นที่ กำลังพลให้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง แข็งแกร่งอย่างทหาร รวมทั้งให้มีความรู้ความสามารถ และมีระเบียบวินัย โดยหัวใจสำคัญ คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นฐานอาชีพ อาวุธยุทโธปกรณ์ การฝึก และแผนปฏิบัติงานสืบเนื่องต่อไป เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของกองบัญชาการ กองทัพบกไทย คือ เป็นองค์กรนำที่ทันสมัยในการอำนวยความสะดวกด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติการ ทางทหาร เพื่อความมั่นคงเป็นที่เชื่อมั่นของรัฐบาล ประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ โดยมีภารกิจหลักที่สำคัญ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังคนเพื่อการมีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. แผนพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถในการอำนวยความสะดวกยุทธศาสตร์ร่วม มีความรู้ และ ทักษะ ในการใช้เทคโนโลยี และเทคโนโลยีการสื่อสาร
2. พัฒนาสมรรถนะทางร่างกายกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจ

3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลน
4. พัฒนาสวัสดิการบ้านพักอาศัย การรักษาพยาบาล และการบำรุงขวัญกำลังใจ
5. พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการลด ละ เลิกอบายมุข และสารเสพติด
6. พัฒนาที่ตั้งให้มีสภาพแวดล้อมได้มาตรฐาน เหมาะสม และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน
7. ปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ
8. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้รองรับงานตามยุทธศาสตร์
9. ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยให้เหมาะสมกับภารกิจ และปรับปรุงอัตรากำลังให้สามารถบริหารจัดการด้วยความอ่อนตัว
10. พัฒนาระบบการปรับย้ายกำลังพลให้มีการเหมาะสมและตรงกับงาน ตรงกับคน และเกิดความเป็นธรรม
11. เพิ่มประสิทธิภาพระบบตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
12. การต่อต้านและการกำจัดทุจริตคอร์รัปชัน¹³

ประเด็นสำคัญที่สามารถสรุปเพื่อเป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหารของกองทัพบก จากการศึกษาครั้งนี้ คือ กำลังพลหรือบุคลากรทุกคนในความแตกต่างของตำแหน่ง ความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ในกองทัพบกล้วนเป็นส่วนสำคัญในแต่ละภารกิจของกองทัพบก โดยมีหน่วยกำลังรบหลัก หน่วยสนับสนุนการรบ และหน่วยสนับสนุนการช่วยรบ เพื่อความสมบูรณ์แบบ บางส่วนเป็นการแก้ไขปัญหา บางส่วนเป็นความสร้างสรรค์ รวมถึงบางส่วนที่เป็นการฟื้นฟูเยียวยา ซึ่งทั้งหมดนับเป็นการผนึกกำลัง การร่วมแรงร่วมใจ ความสมัครสมานสามัคคี ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของบุคลากรทุกคน ในฐานะของทรัพยากรในองค์กร นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

โดยแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเห็นว่า มนุษย์หรือบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาได้ และสำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันของกองทัพบก ทั้ง 2 ข้อ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ และยุทธศาสตร์การบริหารบุคลากรอย่างเป็นธรรม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรนั้น นับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่คาดว่าจะส่งผลให้กำลังพลมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับภารกิจ เมื่อผู้บังคับหน่วยได้พัฒนาให้ตนเองมีภาวะผู้นำ ก็จักสามารถพัฒนาบุคลากรรอบข้างโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดภาวะผู้นำได้

ในรูปแบบของต้นแบบ ตามแนวคิดของ John C. Mc well ที่ว่า ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่สร้างผู้นำ ดังนั้น จึงเป็นแนวโน้มที่ดีที่ผู้บังคับหน่วยที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำสูง ในอันจะสร้างผลงาน หรือมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้ และบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน สร้างบรรยากาศของความสงบสุขในองค์กร ความสามัคคีในหมู่คณะรวมถึงสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรรวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพ โดยจะสามารถส่งผลดีในทางที่เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงของครอบครัว เศรษฐกิจ และสังคมของกำลังพล ตลอดจนจนถึงความเจริญก้าวหน้าทั้งของบุคลากร หน่วย กองพัน กองทัพ และประเทศชาติ จึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง และมีความยั่งยืน (Sustainable development)

เอกสารอ้างอิง

- ¹ Ulrich, D. (1996). Credibility x capability. In F. Hesselbein, M. Goldsmith and R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era* (pp. 209-218). San Francisco: Jossey-Bass.
- ² เตือน ทองแก้ว.(2559).สมรรถนะ (Competency) .หลักการและแนวปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต:กรุงเทพฯ
- ³ โรงเรียนนายเรือ. (2552). การแสดงถึงความเป็นผู้นำทางทหาร. สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.rtna.ac.th/departments/Weapon/download/lecture/Files/016.pdf>
- ⁴ <https://sites.google.com/site/gridtamma/home/-1> เข้าถึงเมื่อ 19 ก.พ.60
- ⁵ ชลิต บรรจงปฐุ ภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยทหารระดับกองพันในทัศนะของผู้บังคับกองพัน : ศึกษากรณีผู้บังคับกองพันทหารราบ ทหารม้า และทหารปืนใหญ่ ในกองพลทหารราบที่ 3. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาศึกษา) 2548
- ⁶ ศิริ ทิวะพันธ์. (2540). ภาพพจน์ตัวอย่างของผู้บังคับหน่วย. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ. ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2555). คู่มือราชการทหาร 1 กองทัพบก. กรุงเทพฯ:
- ⁷ จักรินทร์ ผิวเหลือง. (2548). คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษา กองบัญชาการทหารสูงสุด (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ⁸ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary Leadership. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ⁹ โรงเรียนเตรียมทหาร. (2545). การปกครองบังคับบัญชาและความเป็นผู้นำ. นครนายก:

¹⁰The 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

¹¹โรงเรียนทหารนาวิกโยธิน ศูนย์การฝึก หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน. (2552). ตำราการบังคับบัญชาและผู้นำทหาร. กรุงเทพฯ:

¹²รัฐวุฒิ โรจนนิล. (2540). การศึกษาลักษณะนายทหารปกครอง กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์ ที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายเรืออากาศ (เอกสารวิจัย สาขาบริหารศาสตร์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ กองวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, โรงเรียนนายเรืออากาศ).

¹³ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2555). คู่มือราชการทหาร ๑ กองทัพบก. กรุงเทพฯ:

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอกมีชัย นิลศาสตร์

วัน เดือน ปี เกิด

วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2511

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2536

วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2550

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2551 – 2552

ผู้บังคับกองพันทหารม้าที่ 12 กองพลทหารม้าที่ 1

พ.ศ. 2553 - 2554

ผู้บังคับกองพันทหารม้าลาดตระเวนที่ 127 (3จขต.)

พ.ศ. 2554 - 2555

เสนาธิการกรมทหารม้าที่ 2

พ.ศ. 2555 - 2558

รองเสนาธิการกองพลทหารม้าที่ 1

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน

รองผู้บังคับการกรมทหารม้าที่ 3 กองพลทหารม้าที่ 1