

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ  
ตาม คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร  
พ.ศ.2556

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก โสฬส รัตนผ่องใส  
รองผู้บังคับการกรมรบพิเศษที่ 3 รักษาพระองค์

วิทยาลัยการทัพบก  
กันยายน 2563

กระดาษเปล่า

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ  
ตามคู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556

โดย พันเอก โสฬส รัตนผ่องใส

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก หญิง กัญญ์นัฏ แสงภัทรเนตร

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

(ชนะชัย พลเดชา)

ประธานกรรมการ

พันเอก

(กัณฑ์ สติตุยุทธการ)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก

(พิชชญาน พวงทอง)

กรรมการ

พันเอกหญิง

(กัญญ์นัฏ แสงภัทรเนตร)

กรรมการ

พันเอก

(สุเทพ ยั้งยืน)

กรรมการ

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก โสภส รัตนพองใส  
**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ  
ตามคู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556  
**วันที่** กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 6,315 **จำนวนหน้า :** 16  
**คำสำคัญ** เทคนิคการให้คำปรึกษา การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล  
ภาวะผู้นำ  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาการพัฒนาผู้นำทางทหารตามหลักนิยม คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556 หรือ รส.6-22:2556 ในด้านบุคลิกลักษณะและขีดความสามารถของผู้นำที่ต้องการตามหลักนิยม และค้นหาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน เพื่อตอบสนองการปฏิบัติการทางทหารในสภาวะแวดล้อมศตวรรษที่ 21

ข้อค้นพบสำคัญจากวิจัยนี้ พบว่า ตามที่กองทัพบกได้อนุมัติให้ใช้ รส.6-22:2556 ซึ่งเป็นหลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพ ตั้งแต่ กันยายน พ.ศ.2555 จนถึงปัจจุบันนั้น การนำหลักการมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้มาตรฐานด้านบุคลิกลักษณะและขีดความสามารถ และพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่เป้าหมายต้องสร้างมาตรฐาน (Ends) ด้านบุคลิกลักษณะ และด้านขีดความสามารถของผู้นำที่ต้องการอย่างชัดเจน ผ่านการฝึก (Training) ศึกษา (Education) และสร้างประสบการณ์ (Experience) ในหน่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ หรือในหลักสูตรทางทหาร (Institution Domain) และหน่วยทางยุทธการ (Operational Domain) ซึ่งต้องใช้เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้นำ ด้วยกระบวนการให้คำปรึกษา โดยส่งเสริมเรียนรู้การพัฒนาตนเอง (Self-development Domain) จนทำให้ผู้นำมีคุณสมบัติหลัก (Core Leader Attributes) และขีดความสามารถหลัก (Core Leader Competencies) ทั้งนี้ยังให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าทาง

อาชีพด้วยการที่ผู้บังคับบัญชารายงานผลการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลอย่างมีประสิทธิผล จากการสะท้อนผลการปฏิบัติงานของกำลังพลในมาตรฐานตามระยะเวลา

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการพัฒนาผู้นำ จากการค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ทั้ง 3 ประเด็น ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอว่า ควรต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบทางสายวิทยาการ และกำกับดูแล การพัฒนาองค์ความรู้ และการเข้าถึงแหล่งความรู้ในการพัฒนาตนเอง ให้กับกำลังพล รวมถึงมีการพัฒนาเทคนิคกระบวนการให้คำปรึกษา ให้กับผู้นำทุกระดับ และมีการพัฒนาการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลในภาพรวมของกองทัพบกให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสามารถขับเคลื่อนการทำงานที่ในกองทัพบก เกิดความพร้อมของกองทัพตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Solot Rattanaphongsai  
**TITLE:** Development Approaches of Effective Army  
Leadership in accordance with Royal Thai Army: Field  
Manual No. 6-22: Leading and Army Leadership:2013  
**DATE:** September 2020 **WORD COUNT :** 6,315 **PAGES :** 16  
**KEY TERMS:** Counseling Techniques, Personnel Evaluation Report,  
Leadership  
**CALSSIFICATION:** non

The main objective of this research in order to study, how the military leaders development according to FM 6-22 : Leadership and Military Leaders 2013, which is required leaders of Royal Thai Army(RTA) to meet characteristics and capabilities base on doctrine .Also how to drive the RTA's Leaders ,appropriate and effective development, to conduct military operations response to the current situation in 21<sup>st</sup> century.

Keys significant of this research, since September of 2012, FM6-22:2013 have been approved by the RTA, to apply the principle of leadership development to standards of personalities and competencies as required goal. It has to be cleared for setting up the standards of the leaders' personalities and capabilities. So that the Units' leader be able to develop them to meet standards as required, through out the training, education, and experience, as leaders serving in the Unit, schooling or Institution Domain, Deployment in Operational Domain. All require leadership development tool, which is counseling process and also to encourage leaders to do self-development Domain, so that they be able to reach cores attributes and competencies by

themselves. On significant focusing career growth, the commander effectively reports the results of PEER, by reflecting personnel perform to standard by timing.

Recommendations of this research discovered, to increase an efficiency of the Leadership Development System, it has to be a unit responsible to develop science of leader, resources accessing of knowledge for personal self-development, creating of counseling techniques at all levels of leaders, review using of RTA effective PEER. These approaches will create effective leaders to be able to drive the Army's functions in readiness Armed Forces, according to the 20 years of Thailand National Strategic goal.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของ วิทยาลัยการ  
ทัพบกทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ ที่มีคุณค่าสูง  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก หลุยง์ กัญญ์นัญญ์ แสงภัทรเนตร ที่กรุณาให้  
แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำ เอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับ  
อย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้ เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก กัณฑ์ สติยยุทธการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณา  
สนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ รวมถึงตรวจสอบในรายละเอียดทำให้งานวิจัยนี้มี  
ความก้าวหน้าจนสำเร็จการวิจัย ขอขอบพระคุณ พันเอก ชนะชัย พลเดชา , พันเอก  
พิชชญาณ พวงทอง , พันเอก สุเทพ ยั่งยืน อาจารย์ประจำกลุ่มวิจัย และ พันเอก ศุภชัย  
สุดาจันทร์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปรับปรุง ในการ  
นำเสนองานวิจัย รวมถึง พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการ  
ทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อกองทัพบก

ในการทำวิจัยฉบับนี้ ได้ดำเนินการจนสำเร็จสมบูรณ์ สมตามความมุ่งหมายของวิทยาลัย  
การทัพบก และประโยชน์ส่วนรวมต่อกองทัพ ด้วยอาจารย์ทุกท่านที่กล่าวถึงและที่ให้  
กำลังใจกับนักศึกษาทุกคน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการเสนอแนะ แนะนำ ชี้แนวทาง ใน  
งานวิจัย ขอขอบคุณทุกท่านอาจารย์ผู้อยู่เบื้องหน้า และเบื้องหลังด้วยความเคารพอย่างสูง  
และหวังว่าวิจัยฉบับนี้ จะได้นำมาใช้ประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดี ในการพัฒนาวิทยาลัยการ  
ทัพบก พัฒนากองทัพบก ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติอย่างได้ผลดี



## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพให้มีประสิทธิภาพ ตาม คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556

กองทัพบกมีหน้าที่สำคัญ ในการเตรียมกำลังและใช้กำลัง ในทุกสภาวะความขัดแย้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ปกป้องคุ้มครองรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติ สร้างความสงบสุขมั่นคง ทำให้ประชาชนมีความสุขจากภัยคุกคามหรือศัตรูของชาติ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง กองทัพบกยังมีบทบาทสำคัญอื่นๆ อาทิ การสนับสนุนด้านการพัฒนาประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบสุขเรียบร้อยภายในประเทศ เพื่อสร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศ ด้วยการทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้แก่ การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ปัญหาภัยการก่อการร้าย รวมถึงปัญหาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ต่างๆที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ในศตวรรษที่ 21 ทำให้กองทัพบกต้องพัฒนาความพร้อมของกองทัพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านความมั่นคงในศตวรรษที่ 21 สนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี<sup>1</sup>

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ได้กำหนดให้กองทัพต้องมีความพร้อม ซึ่งความพร้อมของกองทัพเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่สำคัญ ซึ่งกองทัพบกได้จัดทำแผนพัฒนากองทัพปี 60-64 (ระยะเวลา 5 ปี)<sup>2</sup> เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงในระยะแรก ด้วยการเสริมสร้างโครงสร้างกองทัพ ความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบ ความทันสมัย เพื่อสร้างความพร้อม เตรียมการเอาชนะในสงครามของชาติ ดำรงความมั่นคงของชาติอย่างยั่งยืน<sup>3</sup> สำหรับการพัฒนาให้กองทัพบกมีความพร้อมดังกล่าวนี้ การพัฒนาผู้นำทางทหารเป็นรากฐานสำคัญที่จะขับเคลื่อนทางความพร้อมของกองทัพ โดยผู้นำทางทหารต้องสามารถทำหน้าที่และบทบาทของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการ

รับ มือกับภัยคุกคามในศตวรรษที่ 21<sup>4</sup> ได้ทุกรูปแบบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กองทัพบก ต้องสร้างและพัฒนาขีดความสามารถให้กับกำลังพล โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาผู้นำให้มีคุณสมบัติทางบุคลิกลักษณะ และขีดความสามารถของผู้นำที่ต้องการ เพื่อให้ผู้นำทางทหารทำหน้าที่ในการนำหน่วย ผ่านการควบคุมบังคับบัญชาให้ภารกิจที่ได้รับบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาผู้นำจึงมีความสำคัญ และต้องมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การลงทุนของกองทัพในการพัฒนาผู้นำ จะเกิดความคุ้มค่าเมื่อสามารถพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพได้อย่างสูงสุด ไปสู่การขับเคลื่อนทางความพร้อมของกองทัพที่เห็นได้ชัดเจน เกิดความมั่นใจต่อประชาชนถึงความพร้อมของกองทัพบก เมื่อชาติต้องการ<sup>5</sup>

โดยการพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารของกองทัพบก มี รส.6-22:2556 เป็นหลักการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับอนุมัติจากกองทัพบกให้ใช้เมื่อ กันยายน พ.ศ.2555<sup>6</sup> แพลและเรียบเรียงจาก US ARMY Doctrine Field Manual No.6-22 Army Leadership 2006 (FM 6-22:2006)<sup>7</sup> อย่างไรก็ตาม ในการนำ รส.6-22:2556 มาประยุกต์ใช้งานในกองทัพบกนั้น ยังขาดการนำหลักการมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้นำไม่ได้มาตรฐานทางภาวะผู้นำที่ต้องการ<sup>8</sup> การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์นี้ต้องการค้นหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านขีดความสามารถตาม รส.6-22:2556 รวมถึง ค้นหาแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับปัจจุบัน เพื่อตอบสนองการปฏิบัติการทางทหารต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะแวดล้อมของศตวรรษที่ 21<sup>9</sup>

## **หลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ และ ด้านขีดความสามารถ**

จากการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพบกนั้น พบว่าลักษณะพัฒนาการของภาวะผู้นำทางทหารที่มีประสิทธิภาพ เกิดมาจากการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ของผู้นำที่ผ่านการฝึก ศึกษาและการปฏิบัติงานทางทหารตั้งแต่พื้นฐานโดยลำดับ โดยผู้นำต้องมีพัฒนาการทางคุณลักษณะ และขีดความสามารถทางภาวะผู้นำอย่าง

มีมาตรฐาน ด้วยการทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาหรือการนำหน่วย ตั้งแต่ผู้บังคับหน่วยทหารขนาดเล็ก จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพ ซึ่งผู้นำทางทหารทุกระดับ ต้องใช้ขั้นตอนการปฏิบัติการ ในการนำหน่วย ได้แก่ วางแผน เตรียมการ ปฏิบัติ และประเมินผล<sup>10</sup> ที่มุ่งเน้นไปที่ภารกิจในการต่อสู้เพื่อเอาชนะสงครามของชาติ ซึ่งในภารกิจนี้เอง ผู้นำทางทหารต้องมีความรู้สึกพื้นฐานของการเป็นทหารที่สำคัญ นั่นคือ ความรู้สึกที่ตัวเองเป็นนักรบ ไม่ว่าจะเป็นเหล่าทัพไหน เหล่าใด เพศใด หน่วยประเภทใด ความรู้สึกนั้นจะยึดมั่นในการทำหน้าที่ ที่มีจุดมุ่งหมายที่ยิ่งใหญ่อย่างเดียวกัน คือ ทหารเป็นผู้ปกป้องประเทศชาติ โดยการทำหน้าที่ให้บรรลุความสำเร็จจนกระทั่งวาระสุดท้าย และผู้นำจะทำหน้าที่ผ่านทางภาวะผู้นำของตน<sup>11</sup> โดยเป็นผู้คิด ใช้ บุรณาการองค์ประกอบของอำนาจกำลังรบ และงานทางการรบต่างๆ อย่างประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดอำนาจกำลังรบสูงสุดตามที่ต้องการ บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์เป็นผลสำเร็จ<sup>12</sup> องค์ประกอบของอำนาจกำลังรบ ได้แก่ 1)ภาวะผู้นำ (Leadership) 2)ข้อมูลข่าวสาร (Information) 3)การบังคับบัญชาแบบมอบภารกิจ (Mission Command) 4)การเคลื่อนที่และการดำเนินกลยุทธ์ (Movement and Maneuver) 5)การข่าวกรอง (Intelligence) 6)การยิง (Fires) 7)ความต่อเนื่อง (Sustainment) และ 8)การป้องกัน (Protection) ซึ่งองค์ประกอบของอำนาจกำลังรบที่สำคัญที่สุดจาก 8 องค์ประกอบของอำนาจกำลังรบ คือภาวะผู้นำ

### ผู้นำและภาวะผู้นำคืออะไร

จากการศึกษาความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำเพื่อค้นหาแนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพพบกันพบว่า ผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการแสดงออกหรือสิ่งที่แสดงออกมาของผู้นำหรือบุคคล ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่การเป็นผู้นำ ทั้งนี้การแสดงออก (Action) มีทั้งลักษณะ ที่เป็นกระบวนการเพื่อชักนำหรือโน้มน้าวคนภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และกระบวนการยังเป็นการสั่งการโดยใช้อิทธิพลต่อสมาชิกภายในองค์กร ทั้งยังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ชักนำคนในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน<sup>13</sup> รวมถึงกระบวนการในการแนะนำพฤติกรรมในการทำงานผ่านการปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีผู้นำเป็นตัวจัดการการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของคนในกลุ่ม โดยการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>14</sup> ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจเพื่อการยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเรื่องของการสื่อสาร ให้ความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ การสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด<sup>15</sup>

สำหรับความหมาย ผู้นำ ใน รส.6-22:2556 หมายถึง ใครก็ตามที่อาศัยอำนาจบทบาทที่ได้รับหรือความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ สร้างแรงบันดาลใจ และมีอิทธิพลต่อผู้คนในการบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจของบุคคลทั้งภายในและภายนอกสายการบังคับบัญชา เพื่อติดตามการดำเนินงานโดยผู้นำมุ่งในการคิด และตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อให้หน่วยดีขึ้น<sup>16</sup> และ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคล (process of influencing people) หรือ กิจกรรมของการมีอิทธิพลต่อบุคคล (activity of influencing people) โดยมีการให้หรือแจ้งวัตถุประสงค์ (providing purpose) ให้การชี้แนะแนวทาง (providing direction) และให้แรงจูงใจในขณะที่ปฏิบัติงาน (motivation while operating) ที่ เป็นไปเพื่อให้บรรลุภารกิจ (accomplish the mission) และการปรับปรุงหน่วย (improving the organization) <sup>17-19</sup> ทั้งนี้โดยสรุปความหมายของ ผู้นำ และภาวะผู้นำในทางพลเรือน และผู้นำในหลักนิยามทางทหารมีความหมายที่ไม่แตกต่างกัน หมายถึงตัวบุคคล สำหรับภาวะผู้นำมีบริบทคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการแสดงออกอย่างเป็นกระบวนการ ผู้นำจะใช้อิทธิพลในอำนาจหน้าที่ของตน ทำการสื่อสารที่ชัดเจน คอยกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร บริบททางความแตกต่างของผู้นำทางทหารกับพลเรือน เป็นความแตกต่างในการใช้ภาวะผู้นำในทางลักษณะอาชีพ<sup>20</sup>

## การประเมินและการสร้างภาวะผู้นำของกองทัพบกไทย

จากการศึกษาพบว่า หลักการพัฒนาผู้นำของกองทัพบกสหรัฐ<sup>21</sup> มีรายงานการประเมินค่ากำลังพล (Personnel Evaluation Report: PEER)<sup>22-23</sup> เป็นแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมาตรฐานทางภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในส่วนของนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ซึ่งเป็นการนำหลักการจาก FM 6-22:2006<sup>24</sup> มาใช้โดยตรง โดยมีหัวข้อในการประเมิน ด้านบุคลิกลักษณะ (Character Presence Intellect) และด้านขีดความสามารถ (Leads Develops Achieves) ของผู้นำที่ต้องการเป็นมาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ เน้นประสิทธิผลทางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ข้อมูลหรือผลการประเมินค่าเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ และขีดความสามารถของผู้นำที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการให้คำปรึกษา<sup>25-26</sup> ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้นำ ตามหลักการพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบไปสู่พัฒนาการทางบุคคลที่ต้องการ

สำหรับแบบประเมินค่ากำลังพลกองทัพบกไทยที่ใช้อยู่ ตามระเบียบการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2562<sup>27</sup> ในปัจจุบันนั้น พบว่าความมุ่งหมายของการประเมินค่าการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากำลังพล โดยใช้แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร (แบบพิมพ์ทบ.101-157)<sup>28</sup> และแบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร (แบบพิมพ์ทบ.101-158)<sup>29</sup> ในการประเมินค่ากำลังพลปีละ 2 ครั้ง ซึ่งจะทำให้การประเมินชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน ในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และด้านสมรรถนะของกำลังพล สำหรับด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณงาน หรือความตรงต่อเวลา การใช้ทรัพยากรเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเชื่อถือได้ของผลงาน และความสำเร็จของงาน โดยกำหนดให้มีค่าร้อยละ 70 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด และด้านสมรรถนะของกำลังพล หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม โดยกำหนดให้มีค่าร้อยละ 30 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

ซึ่งเมื่อเทียบกับหลักการใน รส.6-22:2556 นั้น แบบประเมินค่ากำลังพลกองทัพไทย ไม่ได้นำหลักการพัฒนาผู้นำมาประเมินมาตรฐาน ตรงตามหลักการที่ชัดเจน และเป็นการประเมินเชิงปริมาณ ทำให้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำตามมาตรฐานด้านบุคลิกลักษณะ และ ด้านขีดความสามารถของผู้นำที่ต้องการ ไม่เกิดประสิทธิผลตามหลักการใน รส.6-22:2556 และในส่วนเครื่องมือ หรือเทคนิคกระบวนการให้คำปรึกษา ในการพัฒนาผู้นำนั้น กองทัพไทยไม่ได้มีการใช้เทคนิคดังกล่าวนี้ ทั้งยังไม่มีการเรียนการสอน และการฝึก ในหลักสูตรสำคัญโดยเฉพาะหลักสูตรผู้นำทางทหารตามแนวทางรับราชการ ได้แก่ หลักสูตรชั้นนายร้อย ชั้นนายพันเหล่าราบ<sup>30-31</sup> ศูนย์การทหารราบ หรือแม้แต่ในระเบียบการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลกองทัพก พ.ศ.2562<sup>32</sup> ก็ไม่ได้ระบุความสัมพันธ์ในการประเมินค่ากำลังพลกับหลักการ การพัฒนาผู้นำตาม รส.6-22:2556 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกระบวนการให้คำปรึกษา ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการพัฒนาผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ และด้านขีดความสามารถผู้นำที่กองทัพไทยต้องการนั้น ยังขาดประสิทธิผล ตามกระบวนการ และหลักการในการประเมิน และการใช้เครื่องมือในการพัฒนาผู้นำหรือกำลังพลของกองทัพ

### **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ**

จากการศึกษาตามหลักนิยม รส.6-22 :2556 พบว่า แนวทางในการพัฒนาผู้นำ ไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทางภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะ เป็นการส่งเสริมประสบการณ์ที่ห้อมล้อมรอบตัวอย่างยาวนาน จนถูกพิมพ์หรือหลอมพฤติกรรม กลายเป็นบุคลิกลักษณะผู้นำใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความประพฤติ (Characters) ด้านการแสดงออก (presence) และด้านสติปัญญา (Intellect) ซึ่งด้านความประพฤติ (Characters) ผู้นำจะมีพฤติกรรม 5 อย่าง ได้แก่ 1)การยึดถือในคุณค่าของกองทัพก (7ประการ) 2)ผู้นำมีความเอาใจใส่ผู้อื่นรอบตัว 3)ผู้นำมีจิตวิญญาณของความเป็นนักรบ 4)ผู้นำมีและรักษาวินัย 5)ผู้นำมีความนอบน้อม สำหรับการยึดถือในคุณค่าของกองทัพกมี 7 ประการหรือค่านิยม 7 ประการที่ผู้นำต้องยึดถือ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ (Duty) ให้ความเคารพผู้อื่น (Respect) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เห็นแก่ตนเอง (Selfless service) รัก

เกียรติยศของทหาร (Honor) มีความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) มีความกล้าหาญในตนเอง (Personal courage) สำหรับด้านการแสดงออก (presence) ได้แก่ มีการแสดงออกทางลักษณะทหาร มีการแสดงออกให้เห็นถึงความพิถีพิถันของร่างกาย มีการแสดงออกถึงความมั่นใจ และแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ สำหรับด้านสติปัญญา (Intellect) ผู้นำต้องมี การรับรู้ที่ว่องไว ใช้วิจรรย์ญาณพิจารณา คิดหาวิธีใหม่ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ และผู้นำรู้ในเรื่องงานที่ต้องทำอย่างเชี่ยวชาญ

### **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านขีดความสามารถ**

จากการศึกษาหลักนิยาม รส.6-22:2556 พบว่าสามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านความสามารถ การเป็นผู้นำ ด้วยการได้รับการฝึกฝน และปรับปรุงในการทำหน้าที่ผู้นำ จนเป็นผู้มีความสามารถในการนำ ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น และความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งขีดความสามารถของผู้นำในการทำหน้าที่นำหน่วยหรือหน้าที่ของผู้นำมี 3 อย่างได้แก่ 1)ผู้นำมีขีดความสามารถในการนำ (Leads) ได้แก่ การนำผู้อื่น การสร้างความไว้วางใจ สามารถขยายอิทธิพลไปยังนอกสายการบังคับบัญชาได้ การทำตัวให้เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ทำตาม การมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น 2)ผู้นำมีขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Develops) ได้แก่ ผู้นำรู้จักเตรียมตนเอง ผู้นำสร้างสภาวะแวดล้อมการทำงานในด้านบวก ผู้นำพัฒนาคนอื่นๆในกลุ่มหรือหน่วย ผู้นำเอาใจใส่ความก้าวหน้าทางอาชีพของคนในหน่วย 3)ผู้นำมีขีดความสามารถในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ (Achieves) ได้แก่ ผู้นำทำงานได้ผลลัพธ์ ตามสิ่งที่คาดหวัง โดยการบูรณาการงาน หรือกิจเฉพาะเข้าด้วยกัน ผู้นำทำตามบทบาทที่ได้รับ ผู้นำสามารถใช้ทรัพยากรที่มีโดยจัดลำดับความสำคัญในการใช้ ผู้นำมีความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจเฉพาะหรือการปฏิบัติงานของหน่วยให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำให้ข้อคิดเห็นในสิ่งที่หน่วยทำและบุคคลทำ ผู้นำเป็นผู้สั่งการลงมือปฏิบัติและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

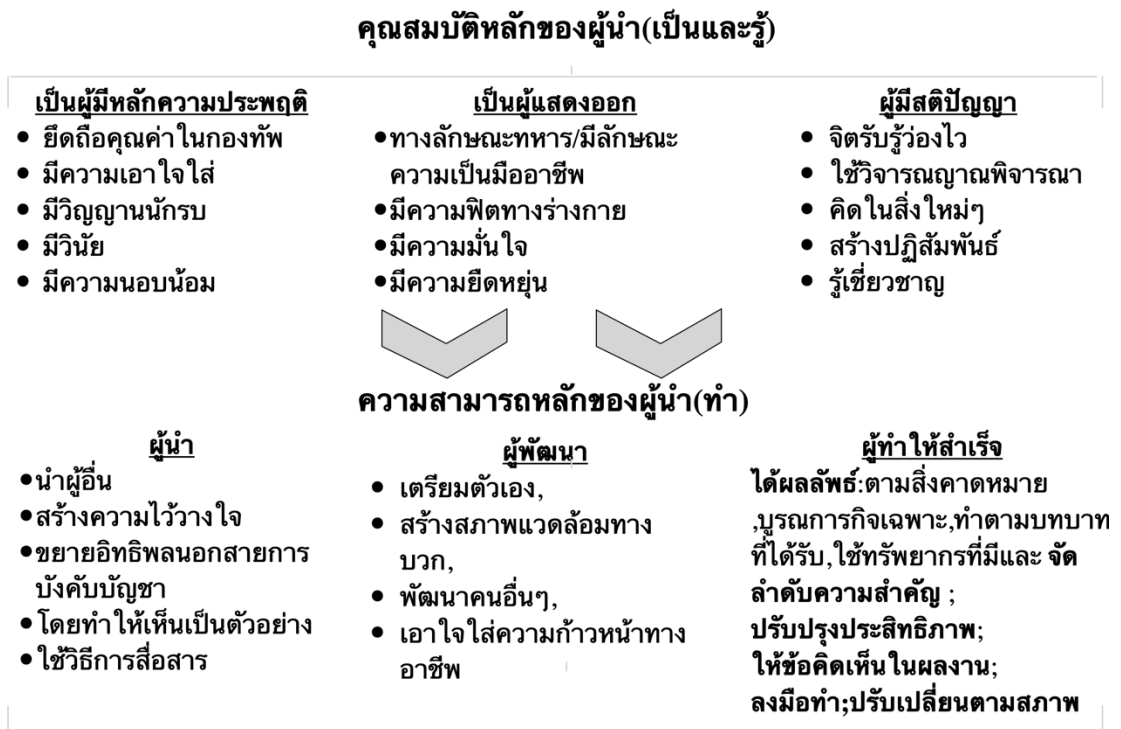
โดยสรุปจากการศึกษา พบว่าแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำกองทัพบกในด้านบุคลิกลักษณะ และด้านขีดความสามารถของผู้นำนั้น มีจุดเด่นที่แตกต่างกัน คือ

ความสามารถนั้นเป็นทักษะ จุดเด่นของการพัฒนาทักษะจึงต้องพัฒนาด้วยการฝึกศึกษาอบรม ในขณะที่คุณลักษณะของผู้หน้านั้น เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ด้วยการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการหล่อหลอมพฤติกรรมที่ยาวนานเพียงพอ จนกลายเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ<sup>33</sup> ดังนั้นการพัฒนาพฤติกรรมต้องการ การฝึก การปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีกระบวนการหล่อหลอมความประพฤติของตัวบุคคล ภายใต้เวลาที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม การแสดงออก และการใช้ความคิดหรือการใช้สติปัญญา

### แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพ

#### โมเดลรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการ

จากการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำ<sup>34</sup> พบว่า สำหรับการสร้างแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพนั้น ในกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ ต้องมีการกำหนดโมเดลภาวะผู้นำที่ต้องการ เป็นผลลัพธ์หรือสภาวะสุดท้ายที่ผู้นำต้องมี (ENDs) และผลลัพธ์หรือสภาวะสุดท้ายดังกล่าวได้มีอยู่ในหลักการ การพัฒนาผู้นำใน รส.6-22:2556 ตามภาพที่1<sup>35</sup>



ภาพที่ 1 แบบโมเดลภาวะผู้นำที่ต้องการ



โมเดลตามภาพที่ 1 คือผลลัพธ์ที่ต้องการในตัวผู้นำ ทั้งทางด้านคุณลักษณะและความสามารถของผู้นำ<sup>36</sup> ซึ่งได้จัดเรียงลำดับกิจกรรมในการพัฒนาผู้นำ โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทางบุคลิกลักษณะของบุคคล ให้อยู่ในด้านความประพฤติที่เป็นค่านิยมโดยรวมของกองทัพบกแล้วจึงพัฒนาต่อเนื่องไปสู่ ด้านความสามารถของผู้นำ ดังนั้นโมเดลนี้จึงครอบคลุมมาตรฐานทางคุณสมบัติ (Attribute) ที่เป็นลักษณะภายในที่ต้องการ และเป็นสิ่งที่กองทัพต้องการให้ผู้นำ เป็น (Be) และรู้ (know) สำหรับด้านความสามารถ (Competencies) เป็นทักษะที่ได้หรือมีแล้ว (Skilled) และเรียนรู้ได้ (learnable) ซึ่งกองทัพคาดหวังให้ผู้นำมี (have) และใช้ (employ) นี่คือนี่สิ่งที่กองทัพต้องการให้ผู้นำทำ (do) ซึ่งจะทำให้ ผู้นำได้รับความไว้วางใจ เกิดความเชื่อมั่นอันเป็นรากฐานสำคัญในการบังคับบัญชาหน่วย<sup>37</sup> ที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการของกองทัพบก<sup>38</sup>

### ระบบการพัฒนาผู้นำ

หลังจากที่ได้กำหนดโมเดลรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการแล้ว ผู้นำระดับสูงของกองทัพบกหรือกองทัพบกนั้น มีส่วนที่สำคัญ ต้องกำหนดเงื่อนไขที่ต้องการในตัวผู้นำ เช่น ต้องการผู้นำทหารที่สามารถปฏิบัติการทางทหารได้ มีการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้นำหน่วยในกองทัพจะได้นำเงื่อนไขที่กำหนดนั้น มาประยุกต์ทางการฝึก การศึกษาในหน่วย หรือหลักสูตรต่างๆ ที่จะช่วยส่งผลกระทบต่อในการพัฒนาผู้นำด้วยผ่าน การฝึก (training) การศึกษา (Education) การสร้างประสบการณ์ (experiences) เกิดผลกระทบต่อการเติบโตของผู้นำนั้น นอกจากนี้ยังต้องสร้างความตระหนักและความมุ่งมั่นให้ผู้นำได้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา<sup>39</sup> เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างปรับตัวได้ทัน

**การฝึก (Training)** เป็นกระบวนการจัด ที่กำหนดโครงสร้างการฝึก มีความต่อเนื่อง และมีความก้าวหน้า อยู่บนพื้นฐานของหลักการเรียนรู้ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นบุคคล เป็นหน่วยในการปฏิบัติในกิจเฉพาะหรือทักษะที่กำหนด วัตถุประสงค์ทางการฝึก คือ การเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำเพื่อดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการฝึก และในสถานการณ์ทางยุทธการ การฝึกกิจเฉพาะเป็นบุคคล เป็น

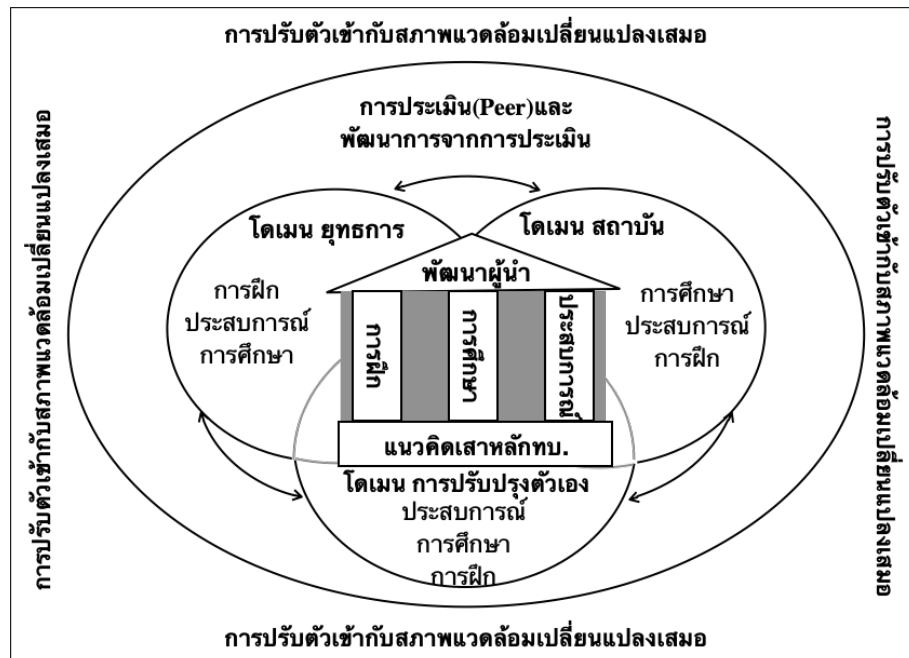
การสร้างความสามารถและความมั่นใจในการปฏิบัติในกิจเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการฝึกเป็นหน่วยและสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ

**การศึกษา (Education)** เป็นกระบวนการของการให้ความรู้ การพัฒนาด้านความสามารถและด้านคุณลักษณะ ให้มีความเป็นมืออาชีพในกองทัพบกที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุในภารกิจใดๆในอนาคต การศึกษามีส่วนในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ โดยมุ่งเน้นไปที่การฝึกฝนในความรู้พื้นฐานที่ได้รับ โดยการฝึกเป็นส่วนขยายความรู้ และนำความรู้จากการศึกษามาใช้ในการทำงานขยายการสร้างประสบการณ์ การศึกษาเกิดขึ้นได้ในหน่วย ในการปฏิบัติงานทางยุทธการ ในการพัฒนาตนเอง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาผู้นำ ช่วยในการเติบโตในด้านคุณลักษณะผู้นำทั้งสามประการได้แก่ ความประพฤติ การแสดงออก และความสามารถทางสติปัญญา เพื่อสร้างคุณธรรมของผู้นำ ปรับปรุงการตัดสินใจของผู้นำในการใช้เหตุผล ฝึกฝนนิสัยให้เกิดความไว้วางใจทางความคิด มีการปรับตัว มีความเอาใจใส่ มีความอยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาหลักในกองทัพ คือ การศึกษาทางทหารอาชีพ (profession military education) รวมถึงการศึกษาในสถาบันการศึกษาทางพลเรือน เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจ ในการรับหน้าที่ประสบความสำเร็จ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทางความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

**ประสบการณ์ (Experience)** คือ ความก้าวหน้าที่เกิดอย่างต่อเนื่อง ผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ในอาชีพ บุคคลจะมีประสบการณ์ตั้งแต่ก่อนการเข้าร่วมกับกองทัพจนเกษียณ โดยจะมีประสบการณ์ทางการรบและการปฏิบัติงานต่างๆในยามสงบ ซึ่งเกิดขึ้นแบบส่วนตัวหรือเกิดขึ้นร่วมกับผู้อื่นในอาชีพ สำหรับบุคคลที่มีลักษณะการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะสะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ที่มี สำหรับการพัฒนาบทเรียนที่ได้รับจากปฏิบัติการหรือการปฏิบัติต่างๆ จะเป็นประสบการณ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต ทั้งนี้กองทัพบกควรกระจายโอกาสให้ผู้นำได้มีโอกาส ได้รับประสบการณ์นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน่วย เพื่อที่จะทำให้อำนาจผู้นำมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนถึงจุดสูงสุดได้

### เป้าหลอมผู้นำในกองทัพบก

เมื่อระบบการพัฒนาผู้นำ ดำเนินการผ่าน การฝึก ศึกษา และการสร้างประสบการณ์ เพื่อสร้างผู้นำกองทัพบก จากการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำของกองทัพบกสหรัฐ พบว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาผู้นำ ได้กำหนดการดำเนินการ การฝึก ศึกษา และการสร้างประสบการณ์ ในโมเดลการพัฒนาผู้นำ ไว้ใน 3 กรอบโดเมน ตามภาพที่ 2<sup>40</sup> ซึ่งแบบโมเดลนี้ เป็นกรอบวิธีการ (หรือWAYS) ในภาพรวมของกองทัพบก โดยหัวใจสำคัญของการพัฒนาผู้นำนี้ คือ การที่ผู้นำหน่วยทุกระดับต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบของตน ที่ต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำคนอื่นๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะอยู่ในกรอบโดเมนใด



ภาพที่ 2 โมเดลการพัฒนาผู้นำกองทัพบก

จากภาพที่ 2 เห็นได้ว่า การพัฒนาผู้นำ 3 กรอบโดเมน ได้แก่ 1)กรอบโดเมนสถาบัน (institutional Domain) หรือการพัฒนาบุคคล เมื่อบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยที่ตั้งปกติ เป็นส่วนที่ให้ความรู้และพัฒนาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และ ชีตความสามารถในเวลาที่เหมาะสม และจำเป็นสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันและตามขั้นยศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต 2)กรอบโดเมนการปฏิบัติงานทางยุทธการ (Operational Domain) หรือการพัฒนาบุคคลในการปฏิบัติงานราชการสนาม ซึ่งเป็นที่ที่ผู้นำจะได้รับการพัฒนา ครอบคลุม

ทั้งการฝึก และการศึกษาในการปฏิบัติราชการสนาม ผู้นำที่มีอาวุโสหรือชั้นยศน้อยจะได้พัฒนาความสามารถทางเทคนิคหรือวิธีปฏิบัติ ผู้นำระดับกลางหรือชั้นยศสูงขึ้นไปจะพัฒนาความสามารถในการนำหน่วยระดับองค์กร และผู้นำอาวุโสหรือชั้นยศสูง จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการดำเนินการทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ 3) โดเมนการพัฒนาตนเอง (Self-Development Domain) หรือ การพัฒนาบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบเอาใจใส่ในการพัฒนาตนเอง มี 3 รูปแบบได้แก่ การพัฒนาตนเองตามที่กำหนดโดยกองทัพ เช่น ความสามารถทางภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ภาคบังคับเพื่อตอบสนองทางวัตถุประสงค์ของกองทัพ การพัฒนาตนเองแบบมีมีคฤเทศก์หรือมีผู้แนะนำ จำเป็นต้องได้รับการแนะนำจากคนอื่น เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ส่งเสริมความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าของตนเอง โดยต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเสริมความรู้ความสามารถในอาชีพ และการพัฒนาตนเองด้วยการริเริ่มเรียนรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการฝึก การศึกษา และทางประสบการณ์ของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในโมเดลการพัฒนาผู้นำกองทัพ ผู้บังคับการและกำลังพลที่มีหน้าที่ผู้นำทุกระดับ จะได้รับการประเมินทางบุคคล และสร้างพัฒนาการที่สัมพันธ์กับผลจากการประเมินทางบุคคล

### เทคนิคกระบวนการให้คำปรึกษา

จากการศึกษาพบว่า เทคนิคกระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling) ตามหลักนิยม ทำให้เกิดแนวทางในการขับเคลื่อนพัฒนาการทางภาวะผู้นำ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งการให้คำปรึกษานั้น เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการพัฒนาผู้อื่นอย่างป็นมืออาชีพ ดังนั้น ผู้นำทุกระดับจึงต้องศึกษา ฝึกฝนทำความเข้าใจกระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling Process)<sup>41</sup> เพราะการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงองค์กร รวมถึงการปรับปรุงภาวะผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้กระบวนการให้คำปรึกษา<sup>42</sup>นี้ เป็นการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำ ในการแสดงออกถึงความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และยังช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง ในการทำหน้าที่ให้บรรลุภารกิจของหน่วย ทั้งยังเสริมสร้างให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงความช่วยเหลือต่างๆได้ และยังเป็นการส่งเสริมการกระจายอำนาจแบบหนึ่ง ที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกำหนดปัญหาและทำการแก้ไขได้ด้วยตนเอง

สำหรับเทคนิคหรือกระบวนการให้คำปรึกษานั้น ถูกแบ่งเป็น 3 ชนิด ตามวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา ซึ่งผู้นำต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละชนิด จึงจะช่วยให้ผู้นำปรับปรุงและใช้วิธีการให้คำปรึกษา ตรงกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละรายให้สามารถบรรลุผลลัพธ์และความคาดหวังที่ต้องการได้ การให้คำปรึกษาเป็นความพยายามร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งชนิดการให้คำปรึกษา ได้แก่ การให้คำปรึกษาตามเหตุการณ์ (Event Counseling) การให้คำปรึกษาด้านการเติบโตทางอาชีพ (Performance Growth Counseling) และการให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงาน (Performance Counseling) ซึ่งวิธีการทั้ง 3 นี้สามารถจัดเรียงช่วยลำดับ หรือจัดลักษณะการให้คำปรึกษาให้ตรงกับวัตถุประสงค์ และไม่สามารถทำแต่ละชนิดแยกจากกันได้ เช่น การให้คำปรึกษาที่ต้องการแก้ไขปัญหามาตามเหตุการณ์จะนำไปสู่การปรึกษาปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ด้วย การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานจึงมักจะเกี่ยวรวมกับการให้คำปรึกษาในการเติบโตทางอาชีพด้วย

### การให้คำปรึกษาทางเหตุการณ์

การให้คำปรึกษาทางเหตุการณ์ (Event Counseling) เน้นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะ หรือก่อนเหตุการณ์จะมาถึง เช่น การให้คำปรึกษากับผู้ใต้การบังคับบัญชาในกรณีต้องทำหน้าที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาการแต่งตั้งของหน่วย หรือการให้คำปรึกษากำลังพล ก่อนเข้าหลักสูตรการฝึกต่างๆ การให้คำปรึกษาในการเตรียมการสำหรับส่งกำลังพลเข้าปฏิบัติราชการสนามหรือการสับเปลี่ยนกำลัง นอกจากนี้ยังเป็นการให้คำปรึกษาในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดได้อีก เช่น การสังเกตเพื่อประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกำลังพล โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรืองานบรรลุผลตามภารกิจ หรือเกิดปัญหาส่วนตัว ตัวอย่างของการให้คำปรึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะในทางเหตุการณ์ ไม่ได้จำกัดในเหตุการณ์เฉพาะที่กล่าวถึง แต่ยังรวมเหตุการณ์หรือกรณีเฉพาะอื่น ได้แก่ ในการปฏิบัติงานที่เหนือกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน (Specific instances of superior or substandard performance) การให้คำปรึกษาแนวทางการทำงาน (Integration Counseling) และการให้แนวทางเมื่อเข้ารับงานหรือหน้าที่ใหม่ (Reception Counseling) การให้คำปรึกษาเมื่อกำลังพลเผชิญปัญหาชีวิตหรือช่วงเวลาวิกฤต (Crisis Counseling) การให้คำปรึกษาจากการพาตึง (Referral Counseling)

การให้คำปรึกษาทางการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Counseling) การให้คำปรึกษาเมื่อต้องการเปลี่ยนอาชีพ(Transition Counseling) การให้คำปรึกษาในเรื่องที่ไม่พึงประสงค์ (Adverse Separation Counseling) เป็นต้น

### **การให้คำปรึกษาการเติบโตทางอาชีพ**

การให้คำปรึกษาในการเจริญเติบโตทางอาชีพ (Performance Growth Counseling) เป็นการนำเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่วางไว้ในทางอาชีพ มาพูดคุยเพื่อหาแนวทางบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยในระหว่างการให้คำปรึกษา ผู้แนะนำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการทบทวน เพื่อระบุถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแผนในแต่ละรายบุคคล เสริมในจุดแข็งเพื่อชดเชยในข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดต่างๆ ผู้แนะนำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาบนจุดแข็งและจุดอ่อนที่มี ผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของการให้คำปรึกษาการเติบโตทางอาชีพให้กับกำลังพล โดยอาจเลือกที่จะพัฒนาเส้นทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการสนทนาพูดคุยถึงโอกาสต่างๆทางการเติบโต ได้แก่ การเข้าศึกษาในโรงเรียนทหารหรือ พลเรือน การมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต การเข้าโครงการพิเศษต่างๆ แหล่งสนับสนุนการฝึกที่มีให้เลือก ทางเลือกในการปรับยศของนายทหารประทวน โอกาสในการพิจารณาเลื่อนยศ ซึ่งในการทำเป็นเอกสารจากผลของการพูดคุยนี้ จะทำให้เกิดแผนการพัฒนาบุคคล และแผนพัฒนารายบุคคลแต่ละแผนจะแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสนใจของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน

### **การให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงาน**

การให้คำปรึกษาด้านการปฏิบัติงาน (Performance Counseling) เป็นกระบวนการในการสนทนาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างที่กำลังพลปฏิบัติงานในหน่วย ซึ่งการให้คำปรึกษาชนิดนี้ จะประเมินทางภาวะผู้นำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงที่ผ่านมา โดยในการสนทนาให้คำปรึกษาชนิดนี้ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความชัดเจน ถึงมาตรฐานทางบุคลิกลักษณะและขีดความสามารถที่ต้องการ โดยทั่วไปกองทัพบกสหรัฐใช้เทคนิคนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินค่าในการปฏิบัติงานกำลังพล หรือ PEER ตามแบบฟอร์มการประเมินค่าการ

ปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร<sup>43</sup> และมีหัวข้อการประเมินนายทหารชั้นประทวน<sup>44</sup> ตาม FM 6-22 มาใช้ในภาพรวมเดียวกันทั้งกองทัพบก

## สรุป

จากการศึกษาพบว่า กองทัพบกไม่ได้นำกระบวนการให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารมาใช้ รวมถึงไม่ได้นำหลักการการพัฒนาผู้นำ มาประยุกต์ใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อสรุปจากงานวิจัย มีความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารของกองทัพบก เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนากองทัพบกให้มีศักยภาพความพร้อม เพราะผู้นำทางทหารในกองทัพบกเท่านั้นที่จะขับเคลื่อนหน้าที่ทางการรบของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคลิกลักษณะ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านขีดความสามารถ รวมถึง แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำของกองทัพบก เพื่อตอบสนองการปฏิบัติการทางทหาร ในสภาวะแวดล้อมศตวรรษที่ 21 นั่นคือ การนำหลักการใน รส.6-22:2556 สร้างหรือกำหนดมาตรฐานทางด้านบุคลิกลักษณะ และขีดความสามารถของผู้นำให้กับกองทัพบก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำหน่วยทุกระดับได้พัฒนากำลังพลของตนให้ได้มาตรฐานตรงตามผลลัพธ์ที่ต้องการได้

โดยต้องพัฒนาการใช้ทักษะการให้คำปรึกษา ให้กับผู้นำหน่วยทุกระดับ เนื่องจากเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการร่วมกับการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลกองทัพบก ซึ่งต้องนำมาตรฐานทางภาวะผู้นำมาใช้ในการประเมินภาวะผู้นำของกำลังพล เน้นย้ำผู้นำหน่วยซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของกำลังพล ต้องรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพล ที่สะท้อนมาตรฐานอย่างแท้จริง จากการปฏิบัติหน้าที่ในทุกวงรอบ 2 ครั้งต่อปีสนับสนุนการบริหารจัดการกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ ในการเจริญเติบโตก้าวหน้าของผู้นำ ที่สำคัญ เบ้าหลอมผู้นำทางทหาร ดำเนินการ ผ่านการฝึก ศึกษา และการสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความแข็งแรง ให้กับแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนา ผู้นำทางทหารของกองทัพบกในภาพรวมนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพ นั่นคือ ควรจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในวิทยาการด้านภาวะผู้นำ รวมถึงมีการกำกับดูแลในการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ และมีแหล่งความรู้สำหรับการเข้าถึงของกำลังพลในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาเทคนิคกระบวนการให้คำปรึกษาใน รส.6-22:2556 มาเป็นแนวทาง จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องภาวะผู้นำ เทคนิคการให้คำปรึกษา และการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลในภาพรวมกองทัพบก

สำหรับในหลักสูตรทางทหาร พัฒนาบุคลากรในการสอนวิชาภาวะผู้นำทุกระดับ พัฒนาเนื้อหาการสอนวิชาภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความชัดเจนในความรู้ และการนำไปสู่การปฏิบัติ ได้จริง โดยกำหนดให้ทำการสอนและประยุกต์ใช้กระบวนการให้คำปรึกษา ในหลักสูตร การฝึกศึกษาตามแนวทางรับราชการ และหลักสูตรทางทหารอื่นๆในภาพรวม โดยนำกระบวนการให้คำปรึกษาไปปฏิบัติ ระหว่างส่วนปกครอง ส่วนการศึกษาและนักเรียน เพื่อประเมินภาวะผู้นำในการปฏิบัติการทางทหาร และความประพฤติในหลักสูตร ส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง และใช้เวลาในหลักสูตรทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆทาง ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้องตามหลักการ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีความรู้ ด้านการพัฒนาคน อื่น และสามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับตนเอง และสร้างภาวะผู้นำ ให้กับคนอื่นๆในหน่วยงานของตนได้

การดำเนินการดังกล่าวนี้ เป็นการสร้างผู้นำอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาผู้นำของกองทัพบก ซึ่งทำให้ผู้นำทางทหารสามารถเข้าถึงศักยภาพสูงสุดทางภาวะผู้นำได้ตามที่คาดหวัง ส่งผลกระทบให้เกิดความพร้อมของกองทัพบก ที่เห็นได้ชัดเจนว่า จะมีผู้นำทางทหารที่มีประสิทธิภาพขับเคลื่อนหน้าที่อันสำคัญของกองทัพในการสร้างความมั่นคง ทำให้เกิดความมั่นใจต่อประชาชนถึงความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามใน สภาวะแวดล้อมศตวรรษที่ 21 ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



## เอกสารอ้างอิง

- <sup>1</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ.2561-2580)[อินเทอร์เน็ต].2561 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562].  
เข้าถึงได้จาก  
[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)
- <sup>2</sup> กองทัพบก.แผนพัฒนากองทัพบกปี 60-64.;2560
- <sup>3</sup> ผู้นำที่ดี(ตอนที่1)Good Leadership.วารสารทหารพลร่ม 2562;4:38-46
- <sup>4</sup> US ARMY. Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต];2013[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562];.เข้าถึงได้จาก<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>
- <sup>5</sup> US ARMY.Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต].2013[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562];[หน้า4].เข้าถึงได้จาก  
<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>
- <sup>6</sup> กองทัพบก.คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556 ; 2556
- <sup>7</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership[อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก  
<https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>8</sup> US Army.ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION [อินเทอร์เน็ต]; 2012[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก  
[https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6\\_22\\_new.pdf](https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6_22_new.pdf)
- <sup>9</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ.2561-2560)[อินเทอร์เน็ต].2561 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562].  
เข้าถึงได้จาก  
[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)
- <sup>10</sup> US Army.ADP 6-0 Mission Command. [อินเทอร์เน็ต];2019 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562]เข้าถึงได้จาก  
[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN19189\\_AD\\_P\\_6-0\\_FINAL\\_WEB\\_v2.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN19189_AD_P_6-0_FINAL_WEB_v2.pdf)

- 
- <sup>11</sup> US Army.Field Manual No. 6-22 (FM22-100) Army Leadership[อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>12</sup> US Army FM3-0 Operations. [อินเทอร์เน็ต];2017 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] เข้าถึงได้จาก<https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf>
- <sup>13</sup> Korawuth.ทฤษฎีภาวะผู้นำLeadership Theory [อินเทอร์เน็ต]. 2559[17 ตุลาคม 2559;เข้าถึงเมื่อ23กุมภาพันธ์ 2563]เข้าได้จาก <https://mike-cmu.blogspot.com/2016/10/leadership-theory.html>
- <sup>14</sup> Wikibook. ภาวะผู้นำ[อินเทอร์เน็ต].2561[ปรับปรุงเมื่อ31มกราคม 2561;เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2563].เข้าได้จาก<https://th.wikibooks.org/wiki/%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%B0%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%B3>
- <sup>15</sup> ประพนธ์ ผาสุขยืด.ทางเลือกทางรอด.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับลิเคชั่น; 2541. หน้า 91.
- <sup>16</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership [อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>17</sup> US Army.ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION [อินเทอร์เน็ต]; 2019[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN20039\\_AD P%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_AD P%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf)
- <sup>18</sup> กองทัพบก.คู่มือราชการสนาม 6-22 การนำและผู้นำทางทหาร พ.ศ.2556 ; 2556.
- <sup>19</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership[อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>20</sup> ผู้นำที่ดี(ตอนที่2)Army Leadership and The Profession.วารสารทหารพลร่ม 2563; 1:15-24

- 
- <sup>21</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership [อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>22</sup> US Army. Non-Commission Officer Evaluation Report[อินเทอร์เน็ต];2015 [เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก [http://www.armywriter.com/NCOER/18Z\\_NCOER-Operations-Sergeant.htm](http://www.armywriter.com/NCOER/18Z_NCOER-Operations-Sergeant.htm)
- <sup>23</sup> US Army. Officer Evaluation Report[อินเทอร์เน็ต];2015[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.slideshare.net/EdwardOHalloran1/officer-evaluation-form-20160908>
- <sup>24</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership [อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>25</sup> US Army.Field Manual No. 6-22(FM22-100) Army Leadership[อินเทอร์เน็ต]; 2006[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก <https://www.presby.edu/doc/military/FM6-22>
- <sup>26</sup> US Army. ADP 6-22 ARMY LEADERSHIP AND THE PROFESSION [อินเทอร์เน็ต]; 2019[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562] .เข้าถึงได้จาก [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN20039\\_AD P%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_AD P%206-22%20C1%20FINAL%20WEB.pdf)
- <sup>27</sup> กรมกำลังพลทหารบก.ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2562[อินเทอร์เน็ต];2562[เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก<https://dop.rta.mi.th/0401.2.3/images/pramearnka/3.pdf>
- <sup>28</sup> กองทัพบก.แบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร 2562[อินเทอร์เน็ต]. ;2562 [เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2563]เข้าถึงได้จาก <https://dop.rta.mi.th/0401.2.3/images/pramearnka/5.pdf>
- <sup>29</sup> กองทัพบก.แบบประเมินค่ากำลังพลต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร 2562[อินเทอร์เน็ต]. ;2562 [เข้าถึงเมื่อ 4 เมษายน 2563]เข้าถึงได้จาก <https://dop.rta.mi.th/0401.2.3/images/pramearnka/6.pdf>

- 
- <sup>30</sup> กองทัพบก.โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนรัชต์ หลักสูตรการศึกษา  
หมายเลขหลักสูตร 7-ก.-ล.2 สำหรับชั้นนายร้อย หมายเลข ชกท.1542,1560 ; 2548.
- <sup>31</sup> กองทัพบก.โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ ค่ายธนรัชต์ หลักสูตรการศึกษา  
หมายเลขหลักสูตร 7-ก.-ล.4 สำหรับชั้นนายพัน หมายเลข ชกท.1542,1560,2162 ;  
2548.
- <sup>32</sup> กรมกำลังพลทหารบก.ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลัง  
พลของกองทัพบก พ.ศ.2562[อินเทอร์เน็ต];2562[เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2563].  
เข้าถึงได้จาก<https://dop.rta.mi.th/0401.2.3/images/pramearnka/3.pdf>
- <sup>33</sup> US ARMY.ADRP 6-22 Army leadership [อินเทอร์เน็ต].;2012[เข้าถึงเมื่อ 3เมษายน  
2563];[หน้า1-5].เข้าถึงได้จาก  
[https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6\\_22\\_new.pdf](https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6_22_new.pdf)
- <sup>34</sup> US ARMY. Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต];2013[เข้าถึง  
เมื่อ 4 ธันวาคม 2562];เข้าถึงได้จาก<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>
- <sup>35</sup> US ARMY.ADRP 6-22 Army leadership [อินเทอร์เน็ต].;2012[เข้าถึงเมื่อ 3เมษายน  
2563];[หน้า1-5].เข้าถึงได้จาก  
[https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6\\_22\\_new.pdf](https://www.benning.army.mil/mssp/PDF/adrp6_22_new.pdf)
- <sup>36</sup> ผู้นำที่ดี(ตอนที่2)Army Leadership and The Profession.วารสารทหารพลร่ม 2563;  
1:15-24
- <sup>37</sup> US ARMY. Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต];2013[เข้าถึง  
เมื่อ 4 ธันวาคม 2562].เข้าถึงได้จาก<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>
- <sup>38</sup> กองทัพบก. คู่มือราชการสนาม3-0 ว่าด้วยการปฏิบัติการยุทธของกองทัพบก พ.ศ.  
2557; 2557. หน้า 3
- <sup>39</sup> US ARMY. Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต];2013[เข้าถึง  
เมื่อ 4 ธันวาคม 2562];[หน้า9].เข้าถึงได้จาก  
<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>
- <sup>40</sup> US ARMY. Army leader development strategy 2013[อินเทอร์เน็ต];2013[เข้าถึง  
เมื่อ 4 ธันวาคม 2562];[หน้า9].เข้าถึงได้จาก  
<https://www.hsdl.org/?view&did=739223>

- 
- <sup>41</sup> US Army. Army Techniques Publication 6-22.1(FM 6-22) The Counseling Process. [อินเทอร์เน็ต];2014[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562];เข้าถึงได้จาก <http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/atp6-2.1%2814%29.pdf>
- <sup>42</sup> US Army. Army Techniques Publication 6-22.1(FM 6-22) The Counseling Process. [อินเทอร์เน็ต];2014[เข้าถึงเมื่อ 4 ธันวาคม 2562];เข้าถึงได้จาก <http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/atp6-2.1%2814%29.pdf>
- <sup>43</sup> US Army. Officer Evaluation Report DA Form 67-9[อินเทอร์เน็ต];2011 [เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2563]เข้าถึงได้จาก [https://armypubs.army.mil/pub/eforms/DR\\_a/pdf/A67\\_9.pdf](https://armypubs.army.mil/pub/eforms/DR_a/pdf/A67_9.pdf)
- <sup>44</sup> US Army. NCO Evaluation Report [อินเทอร์เน็ต];2011 [เข้าถึงเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2563]เข้าถึงได้จาก [http://www.armywriter.com/ncoer\\_bullets.htm](http://www.armywriter.com/ncoer_bullets.htm)

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก ไสพส รัตนผ่องใส

วัน เดือน ปี เกิด

15 พฤษภาคม 2518

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2541	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ.2544	ชั้นนายร้อย เหล่า ราบ รุ่นที่ 108
พ.ศ.2547	US Infantry Officer Basic Course US Airborne School US Ranger School
พ.ศ.2547	ชั้นนายพัน เหล่าราบ รุ่นที่ 82
พ.ศ.2550.	หลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก รุ่นที่ 86
พ.ศ.2555	Special Operation Combatting Terrorism

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2541-2545	ผู้บังคับหมวดจู่โจม
พ.ศ.2545-2546	รองผู้บังคับกองร้อยจู่โจม
พ.ศ.2546-2549	ผู้บังคับกองร้อยจู่โจม
พ.ศ.2549-2550	รองผู้บังคับกอง กองปฏิบัติการพิเศษ
พ.ศ.2550-2551	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายยุทธการกองพลรบพิเศษที่1
พ.ศ.2551-2552	รองผู้บังคับกอง กองปฏิบัติการพิเศษ
พ.ศ.2552-2554	หัวหน้าศูนย์สงครามพิเศษ
พ.ศ.2554-2555	หัวหน้าฝ่ายยุทธการกองพลรบพิเศษที่1
พ.ศ.2555-2557	ผู้บังคับกองปฏิบัติการพิเศษ
พ.ศ.2557-2559	ผู้บังคับกองพันจู่โจม
พ.ศ.2559-2560	หัวหน้าส่วนการสงครามพิเศษ กองพลรบพิเศษที่1
พ.ศ.2560-2560	ผู้บังคับกองพันปฏิบัติการพิเศษ

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2560-2563 รองผู้บังคับการกรมรบพิเศษที่ 3 รักษาพระองค์