

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่  
ของนักเรียนนายสิบที่สนองตอบภารกิจด้านความมั่นคง

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก วีระชัย มณีวงศ์

หัวหน้าแผนกการฝึก ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาการ  
กองวิทยาการ ศูนย์การทหารราบ

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่

ของนักเรียนนายสิบที่สนองตอบภารกิจด้านความมั่นคง

โดย พันเอก วีระชัย มณีวงศ์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญญา สิมพันธ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

( นิพนธ์ บุญศิริ )

ประธานกรรมการ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

( นางบุษบา มณีวงศ์ )

พันเอก

( ปองภพ พุ่มพวง )

กรรมการ

พันธเอกหญิง

( ธีญนุช สิงหพันธ์ )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

- ผู้วิจัย** พันเอก วีระชัย มณีวงศ์
- เรื่อง** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่  
ของนักเรียนนายสิบที่สนองตอบภารกิจด้านความมั่นคง
- วันที่** กันยายน 2563      **จำนวนคำ :** 6,404      **จำนวนหน้า :** 18
- คำสำคัญ** แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำยุคใหม่, ยุทธศาสตร์, ความมั่นคง,  
นักเรียนนายสิบ
- ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อค้นหาคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ซึ่งกระบวนการผลิตนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ มีความมุ่งหมายให้ผู้สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถเป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็ก ระดับผู้บังคับหมู่ลงมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำหน้าที่ครูฝึกทหารได้ โดยในแต่ละปี โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ ได้ผลิตนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ปีละไม่น้อยกว่า 1,000 นาย ซึ่งทำให้พวกเขาเหล่านี้มีสถานะเป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กทันที พวกเขาจะต้องพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบที่สนองตอบภารกิจด้านความมั่นคง เพื่อให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, มีวิสัยทัศน์กว้างไกล, ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม, มีคุณธรรม, มีจิตสาธารณะ, เปิดกว้าง

ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นผู้นำยุค New Normal โดยผ่านกระบวนการ  
การพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ ได้แก่ กระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
เป็นการเปลี่ยนทัศนคติหรือแนวคิด การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 9 ระยะเวลา กระบวนการโค้ช  
กระบวนการให้คำปรึกษา การตื่นรู้ในตัวเอง การเจริญสติ การพัฒนาภาวะผู้นำหน่วย  
ทหารขนาดเล็กยุคใหม่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมทั้ง  
กาย ใจ สติปัญญา เป็นคนดีเก่ง มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น เป็นบุคคลที่  
มีทักษะสูง มีคุณภาพ มีคุณค่า เป็นบุคคลซึ่งพร้อมไปด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ จึงมี  
ความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกองทัพบกในปี พ.ศ. 2579 และ  
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel WEERACHAI MANEEWONG

**TITLE** : Development guidelines a modern leadership of small unit leaders of the noncommissioned officer student for respond to security missions.

**DATE** : September 2020 **WORD COUNT:** 6,404 **PAGES:** 18

**KEY TERMS** : The development guidelines, Modern leadership, Strategic, Security, noncommissioned officer student

**CLASSIFICATION** : Unclassified

This research is to find desirable modern leadership characteristics. Determine the leadership characteristics of small unit leaders for infantry noncommissioned officer student. Development guidelines a modern leadership of small unit leaders of the infantry noncommissioned officer student. Purpose of noncommissioned officer student is a small unit leader effectively and as trainer for his soldier. Each year, the Infantry School, the infantry Center, produced noncommissioned officer student corps of infantry at least 1,000 a year, they are immediate leadership of small unit leaders. They must be ready to perform their duties as assigned. Development guidelines a modern leadership of small unit leaders of the noncommissioned officer student for respond to security missions. Desirable modern leadership characteristics of small unit leaders of the noncommissioned officer student for respond to security missions. Leaders who inspire subordinates, with wide vision, aware of responsibility to society and duties, moral, public mind, open to accepting new things, Leadership over leaders and being a new normal

leader. Promoting social awareness and openness to accept things that development process of leadership in small unit leaders such as breakthrough training, conscious process design, coaching, mentoring, self-Awareness and mindfulness practice. The development of leadership in small unit leaders to enhance the potential for complete human resources with physical and mind, intelligence, a good person, has a good public mind, social responsibility and others. They are a person with high skills, quality, and value and leadership qualities. There is extremely important to achieve the vision of the Army in 2036 and 20 years' national strategy on security.



## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ และ พันเอก ปองภพ พุ่มพวง ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ประธานกรรมการ ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมถึง พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง และขอขอบคุณ นางบุษบา มณีวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาที่ประสิทธิประสาทความรู้เกี่ยวกับการทำเอกสารวิจัยตามแบบฉบับของวิทยาลัยการทัพบก แก่ผู้วิจัยและกรุณาให้คำปรึกษามาโดยตลอด รวมถึงเป็นต้นแบบในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ขอขอบคุณอยู่เบื้องหลังทุกท่าน และขอขอบคุณครอบครัว ที่คอยให้ความห่วงใย เป็นกำลังใจ รวมทั้งให้การสนับสนุนในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้ตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ ของนักเรียนนายสิบที่สนองตอบภารกิจด้านความมั่นคง

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ การทหารและสังคมโลก อันเนื่องมาจากการปฏิวัติ  
ดิจิทัล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0 มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา  
แทนที่กำลังคนที่มีฝีมือและมีทักษะต่ำ<sup>1</sup> ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการผลิตและการ  
สื่อสารเพิ่มขึ้น<sup>2</sup> ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)<sup>3</sup> ได้มีเป้าหมายในการพัฒนา  
ประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ 4.3  
ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)<sup>4</sup> ได้กำหนดโดย  
ยุทธศาสตร์ที่ 1 คือให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ และวัตถุประสงค์ ใน  
การพัฒนาคคน เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบ  
วินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ครอบครั  
อบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่อง  
ตลอดชีวิต จะเห็นได้ว่าทั้งจากยุทธศาสตร์ชาติ<sup>5</sup> และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติฉบับที่ 12<sup>6</sup> มุ่งเน้นการพัฒนาคคนจัดเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็น  
ปัจจัยหลักในการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ  
ด้านความมั่นคง

กองทัพบกเป็นองค์กรหลักด้านความมั่นคงของชาติองค์กรหนึ่ง ที่มีพันธกิจและอำนาจ  
หน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560<sup>7</sup> หมวด 5 หน้าที่ของรัฐมาตรา

52 รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อย ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี<sup>8</sup> ด้านความมั่นคง และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551<sup>9</sup> กองทัพบกไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ได้แก่ การเตรียมกำลังทางบก และการใช้กำลังในการป้องกันราชอาณาจักร โดยกองทัพบกได้กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับกองทัพบกในปี พ.ศ. 2579<sup>10</sup> เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชนและเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค ซึ่งทุกหน่วยในกองทัพบกจำเป็นที่จะต้องพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยและภารกิจของกองทัพบก

การปฏิบัติการรบตั้งแต่อดีตจนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการใช้งองกำลังทหารขนาดใหญ่เข้าปฏิบัติการ แต่หลังจากนั้นเป็นต้นมาการใช้งองกำลังทหารขนาดใหญ่ลดลง สถานการณ์ปัจจุบันเป็นการใช้งองกำลังหน่วยทหารขนาดเล็ก เพื่อปฏิบัติการกิจที่หลากหลาย ทั้งการปฏิบัติการทางทหาร และปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือสงคราม อันได้แก่ การปฏิบัติการพิเศษ การรักษาความสงบเรียบร้อย การบรรเทาสาธารณภัย การช่วยเหลือประชาชน ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็ก โดยเฉพาะระดับชุดและหมู่ ซึ่งมีนายทหารชั้นประทวนเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติการกิจ

โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ<sup>11</sup> ได้ผลิตนักเรียนนายสิบเฉลี่ยปีละไม่น้อยกว่า 3,000-5,000 นาย โดยมีเหล่าทหารราบ เฉลี่ยปีละ 1,000 นาย นักเรียนนายสิบถือเป็นกำลังพลหลักของหน่วยทุกระดับตั้งแต่ระดับชุด หมู่ ตอน หมวด ซึ่งหลักสูตรการศึกษาสำหรับนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ของโรงเรียนทหารราบ<sup>12</sup> มีความมุ่งหมาย เพื่อให้ให้นักเรียนนายสิบ

ที่สำเร็จการศึกษาแล้ว เป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กระดับผู้บังคับหมู่ลงมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งทำหน้าที่ครูฝึกทหารได้ เป็นต้น หลักสูตรการศึกษาสำหรับนักเรียนนายสิบที่ศึกษา ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก 1 ปี<sup>13</sup> มีความมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว เป็นผู้มีความรู้วิชาเหล่าทหารราบ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าชุดยิง อัตรานายสิบเอกได้ เป็นครูฝึกทหารใหม่ได้ และเป็นผู้มีอุดมการณ์และความเป็นผู้นำที่ดี

การพัฒนาความรู้และภาวะผู้นำของนักเรียนนายสิบจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง เกิดความตระหนักรู้ในตนเองและเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับบุคคลรอบตัวและสิ่งแวดล้อมใหม่ นำไปสู่การได้รับความยอมรับและเชื่อถือ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รอบตัวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงต่อบริบทของตน จะเห็นว่าปัจจัยหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพ มีคุณค่า เป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนองค์กรโดยสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะด้านความมั่นคงทางทหาร ซึ่งในการปฏิบัติการทางทหารส่วนใหญ่จะใช้หน่วยทหารขนาดเล็กระดับชุดปฏิบัติการหรือหมู่ถึงระดับหมวด กำลังพลที่ขับเคลื่อนภารกิจหลักคือผู้นำหน่วยขนาดเล็ก เช่น การปฏิบัติการพิเศษ หรือการปฏิบัติการปิดล้อมตรวจค้น การตั้งจุดตรวจจุดสกัด การลาดตระเวน การปราบปรามการก่อความไม่สงบ การปฏิบัติการรบในเมือง หรือแม้แต่ว่าการปฏิบัติการจิตวิทยา การปฏิบัติการข่าวสาร การช่วยเหลือหรือบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น ปฏิบัติการเหล่านี้ สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของภารกิจได้ เนื่องจากการปฏิบัติการในปัจจุบันภาพข่าวที่แพร่กระจายออกไปอย่างรวดเร็วและไม่อาจควบคุมได้หรือผลกระทบที่เกิดขึ้น ย่อมมีผลรุนแรงถึงระดับยุทธการหรือยุทธศาสตร์ระดับความมั่นคง หากผู้นำหน่วยขนาดเล็กเหล่านี้ขาดความรับผิดชอบหรือขาดภาวะผู้นำ ซึ่งนำไปสู่ข้อคำถามว่าแล้วภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึง

ประสงค์ทั่วไปเป็นอย่างไร คุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่เป็นอย่างไร และเราจะมีแนวทางการพัฒนาผู้นำหน่วยยุคใหม่เหล่านั้นได้อย่างไร

### ภาวะผู้นำ

สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากคือภาวะผู้นำ เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ ภาวะผู้นำช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้<sup>14</sup> ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการโน้มน้าวใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม<sup>15</sup> ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชักชวนให้เกิดความเชื่อมั่นหรือเป็นการแสดงตัวอย่างของบุคคลหนึ่งหรือผู้นำกลุ่มเพื่อจูงใจกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันโดยผู้นำและผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม<sup>16</sup> ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจ และแรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้<sup>17</sup> ภาวะผู้นำ<sup>18</sup> คือผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองเห็นเป้าหมายขององค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกอยู่เสมอ มีอิทธิพลต่อการผลักดันพฤติกรรมของคนในองค์กร และสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของกลุ่ม โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมายทั้งในยุคก่อนศตวรรษที่ 21 เช่น แนวคิดทฤษฎี

คุณลักษณะ, แนวคิดเชิงอำนาจและแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม, แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์, แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบาร์มี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกันตามยุคสมัย โดยในระยะแรกทฤษฎีคุณลักษณะเชื่อว่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกคุณลักษณะของผู้นำและเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ต่อมาพบว่า ไม่สามารถยืนยันได้ว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่มได้ในระยะยาว นำไปสู่ทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ของผู้นำที่มีต่องานและคน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องมุ่งงานและมุ่งคน ในเวลาต่อมาพบว่าวิธีการทำงาน ทักษะและสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นตัวกำหนดว่าต้องการผู้นำแบบใด ทำให้มีการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น แต่กลับถูกวิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามและคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ความคิดและการดำรงชีวิตเปลี่ยนแปลงไปผู้นำควรมีรูปแบบที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือที่เรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นมาสามารถอธิบายได้เพียงในระดับหนึ่ง<sup>19</sup> ในความเป็นจริงแล้วคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำคือความซื่อสัตย์สุจริต, ความน่าไว้วางใจ, และการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เนื่องจากหากขาดสิ่งเหล่านี้แล้วยากที่ผู้ตามจะยอมรับ ส่งผลให้การกระตุ้นการใช้ปัญญา การเป็นแบบอย่าง หรือการสร้างแรงบันดาลใจไม่บรรลุผลจากการค้นคว้าเอกสารมีงานวิจัยที่พยายามต่อยอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาคำตอบในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ การทำให้ผู้ตามยอมรับและปรับเปลี่ยนตามความคาดหวัง เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมี

การวิจัยมุ่งประเด็นไปที่คุณธรรม จริยธรรม จิตวิญญาณและวุฒิภาวะทางอารมณ์มากขึ้น จึงกลายเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

### ทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 (ผู้นำยุคใหม่)

คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่เชื่อว่าภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงสิ่งที่เกิดจากภายในความคิดและจิตใจที่ตระหนักรู้รับผิดชอบ อย่างมีสติ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้รับใช้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม<sup>20</sup> โดยกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยการมอบอำนาจให้ผู้ตาม เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจและผู้นำมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อรับใช้ดูแลผู้ตามและ เน้นการทำความดีงามเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือ ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีหลักพื้นฐาน คือ เสียสละ หมายถึง เสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม ทุ่มเท ความทุ่มเทเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาในตัวของผู้นำ เป็นเพื่อนที่แยกจากกัน ไม่ได้ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบทั้งชีวิตและครอบครัวของผู้ตามที่ทิ้งกันไม่ได้ และมี สัมพันธภาพ รักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้อยู่ในแนวราบ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ<sup>21</sup> หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงจุดมุ่งหมายหรือ ความสำคัญของชีวิต หรือคุณค่าที่ลึกซึ้งขึ้น ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ คือความรู้สึกภายใน จิตใจที่ทำให้มองเห็นถึงคุณค่าของชีวิต มีความสามารถเข้าถึงจุดมุ่งหมายหรือสิ่งที่สำคัญ ที่สุดของชีวิตได้เป็นอย่างดี ความรู้สึกที่มีคุณค่าต่อสิ่งที่กำลังปฏิบัติหรือทำอยู่เพื่อให้การ ดำรงชีวิตดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำแต่สิ่งดี ๆ เพื่อตนเองและผู้อื่นที่มีความฉลาด ทางความคิดและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่นได้<sup>22</sup> ผู้นำแห่งจิต

วิญญานเป็นผู้นำที่บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมแห่งความศรัทธา ซึ่งมีคุณลักษณะและพฤติกรรมได้แก่ ผู้นำต้องตั้งอยู่ในหลักศีลธรรม จรรยา และสามารถเป็นแบบอย่างของประชาชนและบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรได้ ใช้หลักแห่งความเป็นจริง ใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารและการจัดการ ใช้หลักแห่งความสามัคคี ใช้หลักแห่งความมุ่งมั่นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน<sup>23</sup>

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม<sup>24</sup> บุคคลที่มีลักษณะเชิงจริยธรรม จะมีความซื่อสัตย์สุจริต บุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะให้ความไว้วางใจ เชื่อใจได้ว่าจะปฏิบัติตามมาตรฐานของความยุติธรรม มีการปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างเหมาะสม และยังมีจริยธรรมในการเจรจากับผู้อื่นอีกด้วย บุคคลที่มีจริยธรรมจะพยายามเพื่อให้มีพัฒนาการทางศีลธรรมที่สูงขึ้นและส่งเสริมพัฒนาการทางศีลธรรมของผู้อื่นและหาหนทางที่มุ่งความสนใจที่ค่านิยมเชิงจริยธรรม ให้คำแนะนำและสนับสนุนพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของทุกคน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตนเอง<sup>25</sup> มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” หมายถึง การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม การที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารที่คอยแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลง



พฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานปฏิบัติงานของตนเองได้<sup>26</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่<sup>27</sup> คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ให้เกิดขึ้นในตัวทีมงาน โดยการสนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้ทีมงานได้มีการจัดการและนำตนเอง โดยมีแก่นสำคัญคือ “ภาวะผู้นำในตนเอง” ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลต่อตนเองเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมและความคิดของตน และพัฒนาการปฏิบัติให้ดีขึ้น ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ<sup>28</sup> คือ ผู้นำที่สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ การนำตนเองถือเป็นการบรรลุผลสำเร็จขั้นสูงสุดของผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาเพื่อมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริม การตระหนักตนมีคุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ประการ คือ<sup>29</sup> การตระหนักตน ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และ มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน

ผู้นำในยุค New Normal ต้องมีมุมมองให้เด็ดขาด ปรับตัวเองและทีมงานให้เร็ว สามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องสามารถมองข้ามแบบก้าวกระโดดไปได้มากกว่าเดิม และวางแผนสำรองที่หลากหลายมากกว่าแผน 1 หรือ แผน 2 แต่ต้องมองเป็นเหตุการณ์ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะปรับเปลี่ยนไปอย่างไร สามารถใช้แผนให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำล้วนเป็นไปเพื่อพัฒนาองค์การ มุ่งงาน คนและสัมพันธภาพทางเดียว  
 สู้อุบัติตาม<sup>30</sup> ในปัจจุบันกำลังก้าวไปถึงการพัฒนาในด้านคุณธรรมที่สะท้อนให้เกิดความเป็น  
 ธรรม และสร้างเส้นทางการส่งอิทธิพลสองทางย้อนไปกลับอย่างมีคุณค่าระหว่างผู้นำและ  
 ผู้ตาม จะเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำกำลังก้าวเข้าสู่แนวทางการสร้างแรงจูงใจแบบใหม่  
 โดยทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เริ่มพัฒนาไปถึงการลัดตัดจากความเป็นผู้นำที่  
 ยิ่งใหญ่กลับเป็นเพียงผู้สนับสนุนและยอมมอบอำนาจเพื่อแลกกับแรงจูงใจหรือภาวะผู้นำ  
 แบบเหนือชั้นที่ใช้กลยุทธ์ของการให้อภัยอย่างหมดใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ เหมือนจะเป็น  
 นิमितหมายที่ดีของภาวะผู้นำที่จะคืนความเที่ยงธรรมให้สังคม ซึ่งนำไปสู่คุณลักษณะภาวะ  
 ผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์

### คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์

การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็น  
 ผู้นำ ด้วยการมอบอำนาจให้ผู้ตามเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำมุ่งมั่นที่จะอุทิศตน  
 เพื่อรับใช้ดูแลผู้ตามและเน้นการทำความดีงามเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นผู้นำที่มี  
 ความสามารถในการเข้าถึงจุดมุ่งหมายหรือความสำคัญของชีวิต หรือคุณค่าที่ลึกซึ้ง  
 มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำแต่สิ่งดี ๆ เพื่อตนเองและผู้อื่น เป็นศูนย์รวมแห่งความศรัทธา  
 เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต บุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นผู้นำตนเอง  
 ที่รู้พฤติกรรมของตนเองแล้วปรับเปลี่ยนไปทิศทางที่เหมาะสมให้คำแนะนำบุคลากร  
 ในหน่วยงานศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองโดยการสังเกตด้วยตนเองแล้ว  
 เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
 ของตนเองให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ เป็นผู้นำเหนือผู้นำ มีพฤติกรรมที่มุ่งพัฒนาภาวะ  
 ผู้นำในตนเองให้เกิดขึ้นในที่ทีมงาน โดยการสนับสนุนช่วยเหลืออำนาจการให้ทีมงานได้มีการ

จัดการและนำตนเอง สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ และเป็นผู้นำที่แท้จริง มีการพัฒนามาเพื่อมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริม การตระหนักตนมีคุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสร้างสรรค์ ส่งเสริมแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีคุณธรรม ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ เป็นผู้นำยุค New Normal

#### **คุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ**

คุณลักษณะผู้นำทางทหาร<sup>31</sup> ที่ได้มีเผยแพร่เพื่อเป็นแนวทาง โดยอ้างอิงจาก FM 22-100 ของกองทัพสหรัฐอเมริกา ปี 1985 ได้แก่ การวางตัว ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความอดทน ความกระตือรือร้น ความริเริ่ม ความซื่อสัตย์สุจริต ความพินิจพิเคราะห์ ความยุติธรรม ความรอบรู้ ความจงรักภักดี ความรู้จักกาลเทศะ ความไม่เห็นแก่ตัว และการมองการณ์ไกล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีก่อนศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีทั้งความพร้อมจากภายนอกและสิ่งที่ระเบิดจากภายในจิตใจของผู้นำ ด้วยการหลอมรวมแนวคิดทฤษฎียุคศตวรรษที่ 21 เพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ คือ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, มีวิสัยทัศน์กว้างไกล, ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม, มีคุณธรรม, มีจิตสาธารณะ, เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นผู้นำยุค New Normal

การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ตามหลักสูตรของนักเรียนนายสิบ มีการจัดการเรียนการสอนวิชาผู้นำทางทหารด้วยการบรรยาย จำนวน 50 ชั่วโมง ซึ่งแนวทางการพัฒนานักเรียนนายสิบให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยกระบวนการ วิธีการที่หลากหลาย และได้รับการพิสูจน์หรือทดลองใช้มาแล้วว่าได้ผลดีเป็นที่น่าพอใจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านบทบาทและคุณลักษณะของภาวะผู้นำ<sup>32</sup> การพัฒนาภาวะผู้นำมีพื้นฐานมาจากการพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่สามารถฝึกฝนหรือพัฒนาได้จากการศึกษาค้นคว้า มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายวิธี ดังต่อไปนี้

**วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Anderson<sup>33</sup>** เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา, วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง, วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และวิธีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก

วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือแนวคิด ของผู้บริหารจากกระบวนการทัศน์เดิมมาสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การวิเคราะห์พฤติกรรม กระบวนการกลุ่ม การสื่อสาร การสนทนา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างวิสัยทัศน์กลุ่ม สมรรถภาพส่วนบุคคล ประสานความขัดแย้ง การจัดการตนเอง และเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล วิธีนี้สามารถรับรู้ทัศนคติเดิมของนักเรียนนายสิบว่าเป็นอย่างไร และจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ทัศนคติหรือแนวคิดที่ต้องการอย่างไร

วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการช่วยให้ผู้นำเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การนำเสนอในชั้นเรียน กรณีศึกษา การเรียนรู้แบบอภิปรายกลุ่ม การอ่าน และการประยุกต์ใช้เครื่องช่วยฝึกที่หน่วยมี

วิธีการสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ กรณีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และระดับของความเร่งด่วน องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติการที่ชัดเจน วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐาน กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ และระยะเวลาที่เหมาะสม วิธีนี้เป็นการวางแผนการศึกษา การจัดทำหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนนายสิบ

วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำ โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Anderson การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก องค์ประกอบนี้ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกทั้ง 9 ประกอบด้วย การเตรียมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญาและ

ขีดความสามารถของหน่วย การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการ ออกแบบ ออกแบบสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ผลกระทบ วางแผนและ จัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง เฉลิมฉลองและรวมตัวกัน ในสภาพใหม่ เรียนรู้และแก้ไข วิธีนี้คล้ายคลึงกับกระบวนการแสวงหาค้นคว้าทางทหาร

วิธีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้การฝึกสอนและการให้ คำปรึกษาอย่างทันท่วงที ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา รูปแบบนี้จะช่วย ส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนา ตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการสนับสนุน คลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการสอนและ การแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง และการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ

**วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ The Center for Creative Leadership (CCL)<sup>34</sup>**  
ซึ่งเป็นสถาบันชั้นนำของโลกที่ให้บริการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ CCL ได้เปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร ทีมงาน องค์กร และชุมชนมากมาย ด้วยการตั้งศักยภาพความเป็นผู้นำออกมา เพื่อสร้างประสิทธิภาพต่อองค์กร CCL ได้ระบุเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำประกอบด้วย 3 วิธี คือ วิธีการพัฒนาความสามารถในการจัดการตนเอง คือ การจัดการตนเองจะพัฒนาวิธีการ จัดการตนเองที่มีผลในด้านความคิด อารมณ์ และการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ความสามารถทางสังคมคือ การสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความสามารถทางสังคมที่จะสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ได้ และวิธีการ พัฒนาความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน คือความสามารถในการ

สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

**กระบวนการโค้ช**<sup>35</sup> เป็นวิธีที่ใช้้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน หลักการในการโค้ชที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ถูกโค้ชดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ผู้จัดการเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะเน้น ไม่ได้ให้โค้ชเป็นผู้เลือก ขั้นตอนการโค้ชต้องมีความแตกต่างกันไป เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โค้ชเป็นเจ้าของการพัฒนา เป็นผู้ให้แนวทางของขั้นตอน โค้ชเป็นคู่คิด ไม่ใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีเนื้อหาที่จะต้องทำตามทั้งหมด ขั้นตอนการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นเหตุการณ์ องค์กรที่จะสามารถทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเองได้ จะต้องเป็นองค์กรที่เมื่อคุณเดินไปพบใครก็ตามในองค์กร และสามารถตอบได้ว่า อะไรคือสิ่งที่พวกเขา กำลังทำอยู่ และต้องการทำมันให้สำเร็จ อย่างไร พวกเขามีวิธีการอย่างไร ให้มันสำเร็จ ใคร มีใครอีกที่รู้และสนใจเรื่องนี้ และทำไม ทำไมสิ่งนี้ถึงมีผลต่อพวกเขา

**กระบวนการทำให้คำปรึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า**<sup>36</sup> การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ การศึกษา หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น ประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่

สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้<sup>37</sup> กล่าวคือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้น 80% มาจากประสบการณ์ ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ แหล่งของประสบการณ์ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน และลักษณะงานประสบการณ์ที่กว้างไกล มีลักษณะของภาวะผู้นำจำนวนมากที่เกิดจากประสบการณ์ และการได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

**การตื่นรู้ในตัวเอง** การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง<sup>38</sup> การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงาน และการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง ด้วยการการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง ถือเป็นกลไกที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง และการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยการสร้างวินัยในตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไป



**โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ**<sup>39</sup> เป็นโปรแกรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ เช่น มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ รวมทั้งการฝึกอบรมจากภายนอกก็ถือเป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำด้วย มีหลักใหญ่ๆ 2 หลักคือ ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 8 ตัวประกอบคือ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ การกำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต การใช้โมเดลที่เหมาะสม สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็นเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล และชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 ชนิดดังนี้ ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำ การพัฒนาทักษะด้านความคิด และการสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร

**กระบวนการเจริญสติ**<sup>40</sup> กระบวนการพัฒนาทักษะทางด้านจิตใจที่เพิ่มขึ้นผ่านประสบการณ์อยู่กับปัจจุบันชั่วขณะ ซึ่งประกอบด้วย ยอมรับ ความใส่ใจ การตระหนักรู้สิ่งนำเข้า คุณลักษณะ คุณลักษณะของการเจริญสติ ที่กล่าวว่า สติคือความใส่ใจอยู่กับปัจจุบันชั่วขณะและไม่มีการตัดสินผ่านความคิดที่ไม่มีการวิเคราะห์ประเมินค่า ซึ่งมีการกำหนดคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย Awareness, Acceptance, Attention, Transformative process และ Antecedents ดังนี้

Awareness เป็นความสามารถในการรับรู้ถึงตัวตนของตนเองอย่างลึกซึ้งระหว่างประสบการณ์อยู่กับปัจจุบันชั่วขณะ การรับรู้ คือภูมิหลังของจิตใต้สำนึกซึ่งกำลังตรวจสอบสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา กล่าวอีกทางหนึ่ง ความตระหนักรู้เป็นการสังเกต

เป็นความสามารถของการสังเกต อยู่กับกระแสของความคิด อารมณ์และความรู้สึกของร่างกายอย่างมั่นคง

Acceptance ความสามารถในการยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่กับปัจจุบันชั่วขณะโดยไม่ต้องตัดสิน ขัดขึ้น หรือหลีกเลี่ยงสิ่งนั้น หนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการที่จะเป็นผู้สังเกตเห็นประสบการณ์ของตนเอง ยอมรับช่วงเวลาที่เกิดขึ้น และสามารถเรียนรู้กับสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองแทนที่ กระบวนการการประเมินผลที่เป็นนิสัยเดิมของบุคคล นอกจากนี้การยอมรับยังสามารถปลุกฝังความเห็นอกเห็นใจต่อตนเองและคนเพิ่มมากขึ้น

Attention การความคุมสติให้ใส่ใจจดจ่ออยู่กับปัจจุบันชั่วขณะ หมายถึงความตระหนักรู้เป็นหนึ่งในความสามารถที่ประคับประคองตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นความรู้สึกตัวที่เกิดขึ้นกับการรับรู้ความรู้สึกทางกาย การเคลื่อนไหวของร่างกาย เสียง รสสัมผัส ความรู้สึกทางประสาทสัมผัส และความคิดที่ปรากฏขึ้นในขณะนั้น

Transformative process การเจริญสติเป็นกระบวนการ ขั้นตอนการเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงของสติตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน สติเป็นการมีทัศนคติเชิงบวกในการใช้ชีวิต การตระหนักรู้ถึงประสบการณ์ที่ฝังลึกสำหรับกระบวนการดำเนินชีวิตที่สำคัญในแบบบูรณาการ และ สติสามารถเข้าถึงได้ทันทีเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความแข็งแกร่งภายในด้วยตัวเอง ในการเปลี่ยนแปลงและการเยียวยาตนเอง

Antecedents สิ่งที่น่าให้เกิด อ้างอิงถึงสิ่งที่น่าให้เกิดแนวคิดการปฏิบัติสติแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกันจะทำให้ปฏิบัติได้ดีขึ้น การปฏิบัติเหล่านี้แตกต่างกันไปของแต่ละสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการพิจารณา

ไปยังลมหายใจเป็นพื้นฐาน ทำให้เกิดการอยู่กับปัจจุบันชั่วขณะ เห็นทุกสิ่งอย่างมีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นความเชื่อมโยงกันระหว่างร่างกายกับจิตใจ

จากทฤษฎี แนวคิด วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ได้รับการออกแบบ กลั่นกรอง วิเคราะห์ พัฒนา และทดลองใช้มาอย่างแพร่หลาย ซึ่งแต่ละวิธีการจะมีจุดอ่อน จุดแข็ง มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และระดับผู้ภาวะผู้นำที่ต้องการปรับเปลี่ยน โน้มน้าวไปในทิศทางหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ต้องการ การประยุกต์ใช้ อย่างเหมาะสมลงตัวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำไปใช้ โดยผู้วิจัยได้สรุปแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กยุคใหม่ของนักเรียนนายสิบเหล่าทหารราบ ได้แก่ กระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา เป็นการเปลี่ยนทัศนคติหรือแนวคิด การวิเคราะห์ พฤติกรรมการแสดงออกรายบุคคล กระบวนการแบ่งกลุ่ม ทำการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเชิงบวก สร้างวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย ร่วมของกลุ่ม เสริมสร้างสมรรถภาพรายบุคคลตามขีดความสามารถ ประสานหรือลดหรือ กำจัดความขัดแย้ง การจัดการด้วยตนเอง และทำการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล วิธีนี้ สามารถรับรู้ทัศนคติเดิมของนักเรียนนายสิบว่าเป็นอย่างไร และจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ ทัศนคติหรือแนวคิดที่ต้องการอย่างไร ต่อไปทำการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก 9 ระยะ ได้แก่ การเตรียมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง, การสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญาและขีดความสามารถ ของหน่วย, การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ, ออกแบบ สภาพหรือสถานการณ์ที่พึงประสงค์, วิเคราะห์ผลกระทบ, วางแผนและจัดองค์การสำหรับการ ปฏิบัติการ, ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง, เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ และ การเรียนรู้และแก้ไข นอกจากนี้ยังสามารถใช้กระบวนการโค้ช และกระบวนการ ให้คำปรึกษา ประสพการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่าหรือผู้บังคับบัญชา สำหรับเสริมสร้างการเรียนรู้วิทยาการที่จำเป็นและสิ่งใหม่ๆ ด้วยการสร้างสรรค์ ให้เกิด

ความชำนาญ รู้แจ้งอย่างเข้าใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้กระบวนการฝึกศึกษาหรือการปฏิบัติการณ์อื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ สุดท้ายคือสิ่งที่เป็นหัวใจของภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำมาจากภายในจิตที่บริสุทธิ์ ด้วยการตื่นรู้ในตัวเอง พัฒนาด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเองร่วมกับกระบวนการเจริญสติ จะทำให้สามารถพัฒนาทักษะทางด้านจิตใจเพิ่มขึ้นผ่านประสบการณ์อยู่กับปัจจุบันชั่วขณะ ลักษณะเช่นเดียวกับการทำสมาธิ เมื่อมีสมาธิย่อมเกิดปัญญา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ผู้นำที่เก่งงาน เข้มแข็ง หัวหาญ รุกรบ ใ่วว่าจะดีที่สุด ผู้นำที่สุขุมนุ่มลึกมีสติ มองการณ์ไกล ใจสงบจิตอาสา มีคุณธรรม ตระหนักรู้ในหน้าที่ ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ย่อมเป็นผู้นำเหนือผู้นำและเป็นผู้นำที่แท้จริง

## สรุป

การเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกในยุคปัจจุบัน การหยุดนิ่งอยู่กับที่เท่ากับการถอยหลัง การพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญ มิใช่เพียงแค่ด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว จำต้องมีการพัฒนาอย่างรอบด้านควบคู่ส่งเสริมสนับสนุนกันและกันจนมีอาจแยกออกจากกันขั้นเด็ดขาดได้ ทำให้พลังอำนาจของชาติทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การทหาร และระบบสารสนเทศ มีความเข้มแข็งหลอมรวมเป็นชาติไทย เพื่อเผชิญกับภัยคุกคามทั้งจากภายนอกประเทศและภายในประเทศ ทั้งตามแบบและไม่ตามแบบ การที่จะพร้อมเผชิญสิ่งเหล่านี้ได้ ทรัพยากรมนุษย์ คือประชาชนคนในชาติ ต้องมีความรู้ มีคุณภาพ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ กองทัพบกในฐานะองค์กรด้านความมั่นคงของชาติองค์กรหนึ่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลปกป้องอาณาเขตและผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และยังต้องมีหน้าที่สนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาช่วยเหลือประชาชน สิ่งที่ขับเคลื่อนภารกิจ พันธกิจของกองทัพบกคือผู้นำทุกระดับชั้น กำลังพลทุกคน เครื่องมือทุกชิ้นในกองทัพบก เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนตลอดเวลาด้วยจังหวะที่เร็วหรือช้าตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การมีผู้นำยุคใหม่ในระดับสูงและ

ระดับกลางที่ชาญฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสร้างสรรค์ ส่งเสริมแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีคุณธรรม ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มีการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และเป็นผู้นำยุค New Normal นำไปสู่การตกลงใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที เป็นสิ่งที่หน่วยงานด้านความมั่นคงพึงประสงค์อย่างยิ่ง

กำลังพลระดับปฏิบัติการและผู้นำหน่วยขนาดเล็ก เป็นฟันเฟืองชิ้นเล็ก ๆ ที่ขับเคลื่อนฟันเฟืองชิ้นใหญ่ ๆ ให้เคลื่อนที่ต่อไปตามวิถีที่กำหนด การให้ความสำคัญกับสิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กเป็นเรื่องจำเป็น เนื่องจากการปฏิบัติการในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องใช้ชุดปฏิบัติการหรือหน่วยทหารขนาดเล็กอยู่บ่อยครั้งและกว้างขวาง ด้วยสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไปแนวคิดความเป็นผู้นำถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จึงได้คุณลักษณะภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กที่พึงประสงค์ คือ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา, มีวิสัยทัศน์กว้างไกล, ตระหนักรู้ในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม, มีคุณธรรม, มีจิตสาธารณะ, เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเป็นผู้นำเหนือผู้นำ เป็นผู้นำยุค New Normal ถึงแม้ว่าผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่สำคัญมากนัก แต่นี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากำลังพลของกองทัพ เป็นจุดเชื่อมต่อและขยายคุณลักษณะภาวะผู้นำไปสู่ทหารกองประจำการ นักศึกษาวิชาทหาร เพื่อนพี่น้องร่วมชีวิต เมื่อกำลังพลเหล่านี้เติบโตตามแนวทางรับราชการ ย่อมเป็นกำลังหลักที่แข็งแกร่งของหน่วยกองทัพภาค และกองทัพบก ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะด้านความมั่นคงให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของประเทศ

ความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็ก (นักเรียนนายสิบ) ให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมจริงจัง ต้องเริ่มต้นที่โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการ โดยเฉพาะหน่วยปกครองนักเรียนนายสิบ ครู อาจารย์ที่เกี่ยวข้อง ในการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการสถานการณ์ ห้วงเวลาที่เหมาะสม และสามารถใช้ได้กับทุกแขนงวิชา ที่ทำการฝึกศึกษา เช่น วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา, กระบวนการการให้คำปรึกษา, กระบวนการโค้ช รวมถึงการตื่นรู้ในตัวเองและกระบวนการเจริญสติ โรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการทำการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอน มุ่งสู่ภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ นโยบายการศึกษาของหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กเป็นอย่างยิ่งสุดท้ายนี้ หากผู้นำระดับสูงประสงค์ต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ สร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศชาติ ต้องการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ และเป็นผู้นำที่แท้จริง จักต้องพัฒนาผู้นำระดับหน่วยทหารขนาดเล็กไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

---

<sup>1</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564). เข้าถึงได้จาก: <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46495&Key=news20>

<sup>2</sup> วิทยากร เชียงกุล. สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์; 2559.

<sup>3</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ (2561/2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก : online [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. 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>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. Online. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>

<sup>5</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก : online [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. 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>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. Online. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>

<sup>7</sup> รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560. หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 52. Online [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF>

---

<sup>8</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ (2561/2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก : online [เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563]. 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>9</sup> พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. Online [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. ; เข้าถึงได้จาก: [https://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_law/law010251-35.pdf](https://library2.parliament.go.th/giventake/content_law/law010251-35.pdf)

<sup>10</sup> กองทัพบก Online. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.egov.go.th/th/government-agency/87/>

<sup>11</sup> คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 1306/61 เรื่อง แผนการศึกษา งบประมาณศึกษาตามหลักสูตรประจำปีทางทหาร ประจำปีงบประมาณ 2562 ลง 30 สิงหาคม 2561; 2561.

<sup>12</sup> แดลงหลักสูตรการศึกษาสำหรับนักเรียนนายสิบ. เหล่าทหารราบ หลักสูตร 1 ปี. หมายเลข ชกท.111 พ.ศ. 2548; 2548.

<sup>13</sup> แดลงหลักสูตรการศึกษาสำหรับนักเรียนนายสิบทหารบกศึกษา ณ โรงเรียนนายสิบทหารบก 1 ปี. หมายเลข ชกท.7-ช-111; 2548.

<sup>14</sup> Bennis, Warren and Nanus, Burt. Leaders : Strategies for Taing Charge. New-York : Harper Collins Publishers; 1985.

<sup>15</sup> Sergiovanni, Thomas J. and Moore, John H. Schooling for Tomorrow. Boston: Allyn and Bacon; 1989.

<sup>16</sup> Gardner, John W. On Leadership. New York : The Free Press; 1990.

<sup>17</sup> ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2557.



---

<sup>18</sup> สมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์. การพัฒนาการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2556.

<sup>19</sup> สิริพรรณ เมฆวิสัย. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์การรับรู้ภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จังหวัดนครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต). ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2557.

<sup>20</sup> Greenleaf, R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. n.p.: Paulist Press; 2002.

<sup>21</sup> Zohar, Z. *Spiritually Intelligent Leadership*. In Z. Danah (Eds.); (2005)

<sup>22</sup> ณัฐนิชา หงส์ชัย. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2559.

<sup>23</sup> สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง. ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : บริษัท อัลฟา มีเลินเนียม จำกัด; 2549.

<sup>24</sup> สรรธรรมศจ์ เอี่ยมละออ. ลักษณะทางจิต ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมสร้างสรรค์ของข้าราชการตำรวจนครบาล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2557.

<sup>25</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะความเป็นผู้นำ กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท; 2550.

---

<sup>26</sup> Manz, C., & Sims, H.P. The new super leadership: Leading others to lead themselves. Sanfrancisco: Berrett-Koehler; 2001.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>29</sup> Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gradner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measuret. Journal of Management; 2008.

<sup>30</sup> ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา. การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้นำองค์กรนิสิต/นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557-2566). (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2557.

<sup>31</sup> ภักภณ สนิทสม, ณัฐพล จารัตน์. คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย. วารสารนักบริหาร กรมข่าวทหารอากาศ กองบัญชาการกองทัพอากาศ; 2558.

<sup>32</sup> เชษฐรัตน์ ไซยเผือก. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด อัครสงฆมณฑลกรุงเทพฯ. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2558.

<sup>33</sup> Anderson, D., & Anderson, L.A. Beyond Change Management. San Francisco: Wiley; 2001.

<sup>34</sup> ณัฐนิชา หงส์ชัย. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2559.

---

<sup>35</sup> นิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2558.

<sup>36</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์; 2544.

<sup>37</sup> สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2557.

<sup>38</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์; 2544.

<sup>39</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>40</sup> กลุ่มงานวิชาการพยาบาล. กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี Online [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก:  
[https://tph.go.th/th/news/saraknaru\\_file/611103081724.pdf](https://tph.go.th/th/news/saraknaru_file/611103081724.pdf)

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก วีระชัย มณีวงศ์

วัน เดือน ปี เกิด 11 มีนาคม 2513

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2531 หลักสูตรนักเรียนนายสิบเหล่าทหารช่าง รุ่นที่ 21  
พ.ศ. 2539 วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
พ.ศ. 2553 หลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
ชุดที่ 89  
พ.ศ. 2555 หลักสูตรนายทหารส่งกำลังบำรุง  
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รุ่นที่ 5

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2544-2546 อาจารย์โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ  
พ.ศ. 2547-2553 ประจำแผนกเตรียมการ โรงเรียนทหารราบ  
ศูนย์การทหารราบ  
พ.ศ. 2553-2554 ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
พ.ศ. 2555-2557 ประจำแผนก กองกำลังพล ศูนย์การทหารราบ  
พ.ศ. 2557-2559 หัวหน้าแผนกโครงการและงบประมาณ  
ศูนย์การทหารราบ  
พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน หัวหน้าแผนกการฝึก ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนก  
วิชาการ กองวิทยาการ ศูนย์การทหารราบ

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน หัวหน้าแผนกการฝึก ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนก  
วิชาการ กองวิทยาการ ศูนย์การทหารราบ