สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้นำทหารระดับสูง : กรณีศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย

Desirable Future Leadership Competencies of Military Leaders: A Case Study of The Royal Thai Armed Forces Headquarters

สุรสิทธิ์ ถนัดทาง[1], จีระ ประทีป[2] และ เฉลิมพร เย็นเยือก[3]

Surasit Thanadtang[1], Chira Prateep[2], and Chalermporn Yenyuak[3]

Receive February 20, 2026; Retrieved, July 27, 2026; Accepted July 31, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทหารระดับสูง ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นอดีตผู้นำทหารระดับสูงและผู้บังคับหน่วยในปัจจุบันของกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 15 นาย เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้แล้วนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย คือความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำที่แตกต่างตามระดับและบทบาท โดยสมรรถนะพึงประสงค์จำเป็นสูงสุดกลุ่มชั้นยศพลเอก คือการสร้างความเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินตามเส้นทางที่ถูกต้องชอบธรรม สมรรถนะที่สำคัญ คือการสื่อสารและศิลปะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระจ่างในเรื่องยาก ๆ ในมิติความรู้-ทักษะ และการนำความรู้-ทักษะไปใช้ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือการเสริมสร้างความตระหนักรู้และขีดความสามารถในมิติความรู้-ทักษะ และการนำความรู้-ทักษะไปใช้เพื่อสร้างเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนสมรรถนะพึงประสงค์จำเป็นสูงสุด โดยแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญคือ การฝึกอบรมและกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจไว้วางใจ มีความสามารถนำความรู้-ทักษะไปใช้ได้อย่างมีคุณค่า

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำ, ผู้นำทหาร, แนวทางการพัฒนา

[1, 2, 3]สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

[1, 2, 3]Institute of Public Administration and Public Policy, Rangsit University

E-mail: wichakar.88@gmail.com

Abstract

The objectives of this research are to examine the gab of desirable future leadership competencies and current leadership competencies of military leaders of the Royal Thai Armed Forces Headquarters, and to propose guidelines for developing future military leadership competencies. A qualitative research methodology was employed, using in-depth semi-structured interviews. The key informants consisted of 15 people; to reach conclusions in accordance with the established research objectives, the study results are presented in a descriptive format. The findings indicate that the gap between the desired competencies and the current competencies of high-ranking military leaders in the Royal Thai Armed Forces Headquarters stems from differences in leadership competencies based on rank and role. The most essential desired competency for the rank of General is to serve as a role model for subordinates, guiding them towards the right path. Key competencies include communication and the art of clarifying complex issues for subordinates, encompassing knowledge, skills, and their application. Therefore, the approach to developing these key competencies involves enhancing awareness and capabilities in knowledge, skills, and their application to create a positive example for subordinates. For the most essential desired competency, the key development approach is training and motivational processes to build confidence and trust among followers, enabling them to effectively apply their knowledge and skills.

Keywords: Leadership Competencies, High Level Commanders, Development Guidelines

บทนำ

การศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางสมัยใหม่ ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องมีความสามารถในการจูงใจพนักงานให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมพนักงานให้ได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ริเริ่มแนวคิดต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง พึ่งพาตนเองได้ (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ทำให้พนักงานจะสามารถก้าวผ่านอุปสรรคปัญหาที่ต้องเผชิญนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ และเกิดอารมณ์ทางบวกในการทำงาน (Bateman T. S. & Crant, J. M., 1993) ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีความรักยึดมั่นผูกพันในงาน คือ พนักงานจะมีแรงบวก การเติมเต็ม ความเกี่ยวพันในงานกับจิตใจซึ่งมีพลังในการทำงาน ความเต็มใจที่จะอุทิศตนในการทำงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Schaufeli, W. B. et al., 2002) โดยเฉพาะผู้นำทางการทหารที่ต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามคำสั่งที่มีความชัดเจน ถูกต้อง

เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานทหาร ซึ่งเป็นสถาบันสำคัญของประเทศด้านความมั่นคง เกิดความเข้มแข็งเป็นขวัญและกำลังใจให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) เป็นองค์กรนำด้านยุทธศาสตร์การทหารของประเทศ มีหน้าที่ควบคุม อำนวยการ สั่งการ และกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนราชการในกองทัพไทย และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการจัดการภาวะวิกฤติ และการสนับสนุนโครงการการพัฒนาทางเศรษฐกิจสังคมอื่น ๆ (Royal Thai Armed Forces Headquarters, 2008) ภายใต้การนำของผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันและลักษณะของภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป การเตรียมความพร้อมของผู้นำทหารให้มีสมรรถนะที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความท้าทายสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น ที่ผ่านมา บก.ทท. ยังคงมี “ปัญหา” หรือ “จุดอ่อน” ในด้านสมรรถนะของบุคคลที่เป็นผู้นำทหารของ บก.ทท. หลายครั้งและหลายประเด็นแตกต่างกันตามอิทธิพลทางการเมืองระดับรัฐบาล เช่น การสรรหาบุคคลเข้ารับตำแหน่งไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงกับตำแหน่งและมีคุณสมบัติสอดคล้องกัน หรือบางกรณีปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งการสรรหา-แต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารฯ มีการแทรกแซงของฝ่ายการเมืองโดยไม่ได้คำนึงถึงสมรรถนะที่จำเป็น ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการในหน่วยงาน อย่างไรก็ดี กองบัญชากองทัพไทยไม่มีการกำหนดคุณสมบัติ เกณฑ์ของเส้นทางอาชีพไว้อย่างชัดเจนที่ต้องผ่านสมรรถนะใดบ้างและไม่ปรากฏการจัดทำหลักเกณฑ์สมรรถนะผู้นำฯ หรือปรับปรุงหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคล หรือการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะผู้นำฯ แต่อย่างใด และผลงานศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าวนี้ในภาพรวมของสมรรถนะผู้นำทหารกองบัญชาการกองทัพไทยยังมีจำนวนน้อย ทั้งที่เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ หากองค์การได้ผู้นำที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Harvey, L. (2015) ได้เสนอไว้ในพิธีสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเสนาธิการกองทัพบกและวิทยาลัยเสนาธิการทหารบกสหรัฐฯ ว่า ผู้นำกองทัพในศตวรรษนี้ต้องเป็นเหมือนนักกีฬาโอลิมปิก เป็นผู้นำที่มีทักษะหลากหลาย (Multi-Skilled) ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและมีความซับซ้อน เป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม มีความสามารถในการปรับตัว มีศาสตร์และศิลป์ในการนำผู้อื่น และมีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ทางทหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้นำเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับอนาคตของกองทัพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กองทัพกำลังอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leaders) ที่มีความรู้และมีความพร้อมในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของกองทัพซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำกองทัพไปสู่ความสำเร็จ (Vera Delzo, P. E., 2022)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำทางทหารที่มีการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในอนาคตของกองบัญชาการกองทัพไทย สามารถเป็นปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนกองทัพและประเทศไทยให้สันติภาพ ยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง สร้างเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างกระบวนการยุติธรรมที่ทุกคนเข้าถึงได้ และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และเปิดกว้างในทุกระดับต่อไป

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงนภาครัฐ จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้นำทหารระดับสูงของกองบัญชาการกองทัพไทย อันจะนำไปประยุกต์ใช้ในวางแผนกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทหารระดับสูง

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

สมรรถนะบุคลากร

สมรรถนะบุคลากรสะท้อนจากการกล่อหลอมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อปรับรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อน สมรรถนะคือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถทำผลงานที่ดี มีคุณภาพ มีผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าผู้อื่นภายในองค์กร และสมรรถนะในเชิงองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะ และแรงจูงใจ-แรงต้าน และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร (Van Wart, M., 2013; Buatum, B., 2015; Ruengkhajhon, K. et al., 2025)

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยมักอ้างอิงถึงสมรรถนะหลัก 3-5 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) การบริการที่ดี (Service Mind) (The Office of the Civil Service Commission (OCSC), 2009)

กองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย (เดิมคือ กองบัญชาการทหารสูงสุด) ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2503 โดยแปรสภาพมาจากกรมเสนาธิการทหาร เพื่อทำหน้าที่ควบคุม อำนวยการและสั่งการเตรียมกำลังป้องกันราชอาณาจักร ก่อนจะปรับโครงสร้างใหม่ในปี พ.ศ. 2551 เป็นชื่อปัจจุบัน ภายใต้กระทรวงกลาโหม จุดเริ่มต้นและพัฒนาการสำคัญ พ.ศ. 2483–2484: จัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุดขึ้นเป็นแบบชั่วคราว ในช่วงสงครามอินโดจีนและสงครามมหาเอเชียบูรพา 16 มีนาคม พ.ศ. 2503: จัดตั้งกองบัญชาการทหารสูงสุด เป็นการถาวร โดยมีจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นผู้บัญชาการทหารสูงสุดในช่วงเวลานั้น กระทั่งต่อมาในปี พ.ศ. 2551 เปลี่ยนชื่อและปรับโครงสร้างเป็นกองบัญชาการกองทัพไทย (Royal Thai Armed Forces Headquarters, 2008) เพื่อบูรณาการทุกเหล่าทัพให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ควบคุมและสั่งการการใช้กำลังทหารของทั้ง 3 เหล่าทัพ (บก เรือ อากาศ) ให้สอดคล้องกันป้องกันประเทศและรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบในทุกมิติช่วยเหลือประชาชน พัฒนาประเทศ และสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ปัญหาสำคัญของชาติ (Department of Public Relations, 2026)

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

สมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทหารระดับสูง

ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง คือ ต้องเคยเป็น หรือ เป็นผู้บังคับหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทย มีชั้นยศระดับพลตรีขึ้นไป มีบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จำนวน 15 ท่าน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative methods) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงในหน่วยงานกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 15 นาย โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง คือ ต้องเคยเป็น หรือ เป็นผู้บังคับหน่วยในกองบัญชาการกองทัพไทย มีชั้นยศระดับพลตรีขึ้นไป มีบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ตามแนวคิดของ Van Wart, M. (2013) ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในเชิงองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะ และแรงจูงใจ-แรงต้าน และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยยึดลำดับความสำคัญของผู้ให้ข้อมูลหลัก แล้วจำแนก-จัดกลุ่มข้อมูล สมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์และที่เป็นจริง รวมถึงจำแนก-จัดกลุ่มตามบริบทของการนำและสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ แล้วส่งผลการวิเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งจากภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อสอบทานและให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล ก่อนนำมาสรุปผลการศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารของกองบัญชาการกองทัพไทย ต่อไป

ผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูง กองบัญชาการกองทัพไทย

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการศึกษา “ช่องว่าง” สมรรถนะผู้นำทหาร ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญยิ่งและควรต้องทำอย่างลึกซึ้ง ควรแสดงผลการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า สมรรถนะ (และมิติ) ที่พึงประสงค์กับที่เป็นจริงของผู้นำแต่ละระดับทั้งพลตรี-พลโท-พลเอก มีมิติ หรือ ระดับความแตกต่างกันในรูปแบบใด มีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างไร เช่น การจัดเรียงลำดับก็คงต้องต่างกัน ในแต่ละมิติก็จะต้องต่างกัน หากผู้เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้นำทีละระดับอย่างเป็นระบบ แล้วจำแนกให้ชัดเจน ในแต่ละ

องค์ประกอบนั้น จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ช่องว่างสำคัญ ช่วยชี้ให้เห็นองค์ประกอบและมิติช่องว่างที่ “ขาด” และ “เกิน” ได้ทั้งสองแบบ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

ผลสรุปช่องว่าง โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้นำควรต้องมีสมรรถนะในการกำกับ ติดตามประเมินผลที่ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกมิติ ลดความความคลาดเคลื่อนให้น้อยที่สุด จะเป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไปด้วย โดยการกำกับ ติดตามได้อย่างมีคุณค่านั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และทักษะในงานได้อย่างชัดเจน ลึกซึ้ง อีกทั้งการปฏิบัติตนและการสินใจอย่างมีจริยธรรม การทำงานและปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างมีคุณธรรมเสมอจะเป็นปัจจัยเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางและการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรอย่างต่อเนื่อง งานที่สำคัญยิ่งและเป็นงานหลักของผู้นำทหารระดับสูงที่จำเป็นต้องใช้สมรรถนะสำคัญดังกล่าวคือ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และทักษะในงานที่ชัดเจน คือ การวางแผนปฏิบัติงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบหรือตำแหน่งหน้าที่ ที่มีบทบาทแตกต่างกัน โดยแต่ละระดับจะต้องเป็นผู้มีความรู้-ทักษะและประสบการณ์ในการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การประสานงาน อย่างชัดเจน รอบคอบรัดกุม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจไว้วางใจในทุกโอกาสทั้งสภาวะปกติ สภาวะการฉุกเฉิน รวมถึงสภาวะสงคราม

ช่องว่างด้านศิลปะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุด ที่ต้องมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์จากผู้นำแต่ละลำดับชั้น ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน ถือเป็นสมรรถนะสนับสนุนที่ไม่น้อยกว่าสมรรถนะหลัก ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแต่ระดับไม่เข้าใจในแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะในงานที่มีความซับซ้อน การดำเนินงานที่มีหลายภาคส่วน มีผู้รับผิดชอบทั้งโดยอ้อมและโดยตรง ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการสื่อสาร เผยแพร่อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับได้สร้างความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เกิดอุดมการณ์ร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกันที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกองทัพขึ้นจริง ดังนั้น ผู้นำระดับสูงจึงต้องมีความรู้จริง มีประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง และต้องรู้จักและปรับตัวเข้าหาผู้ร่วมงานทุกระดับอยู่ตลอดเวลาอย่างใกล้ชิด สามารถสร้างการยอมรับในเป้าหมาย วิธีการที่หลากหลายร่วมกัน และขับเคลื่อนคนที่เป็นผู้ตามระดับรองลงมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันต้องสามารถชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายอันเดียวกัน โดยเฉพาะในบริบทของเวลา สถานที่ และทรัพยากรที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์ที่มีความสับสนไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวม ซึ่งจะมีความถี่และขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งในบางสถานการณ์จำเป็นต้องมีสมรรถนะส่วนบุคคลด้านความอดทนและมีความมุ่งมั่นสูงอีกด้วย

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทหารระดับสูง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ไม่ควรมีเพียงว่าจะพัฒนาองค์ประกอบใด-มิติใด แบบกว้าง ๆ เท่านั้น แต่ควรบอกด้วยว่าจะพัฒนาอย่างไรด้วย เพราะในกองบัญชาการกองทัพไทย มีหลักสูตรการพัฒนาผู้นำอยู่หลายหลักสูตร แต่อาจจะไม่ได้ใช้เฉพาะเจาะจงไปที่ผู้นำทหาร

ระดับสูงเท่านั้นเอง ดังนั้นควรจะศึกษาให้ลึกลงไปอีกว่าในรายละเอียดของแต่ละหลักสูตร ควรให้ความสำคัญหรือน้ำหนักของประเด็นไหน และควรนำไปบรรจุในหลักสูตรอะไร เป็นต้น อย่างหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำก็คือ การพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาให้เป็นนักศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ จุดสำคัญคือ เพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาให้เป็นผู้นำด้านยุทธศาสตร์ สามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรวมทั้ง สามารถนำองค์การและสมาชิกให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มากระทบต่อองค์การในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิ รวมถึงการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาให้มีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมของการอยู่ร่วมกันมีจิตสาธารณะ การรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี หลักสูตรนี้เป็นการบูรณาการผู้เข้ารับการศึกษาทั้งบุคลากรของกองบัญชาการกองทัพไทย ภาคเอกชน พลเรือนและรัฐวิสาหกิจให้มีความสัมพันธ์กันตั้งแต่เยาว์วัย ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาสู่อนาคต จะเป็นอีกหนึ่งองค์การที่จะต้องนำงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง และเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ในอนาคต

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะ ในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย คือ ความแตกต่างของสมรรถนะผู้นำที่แตกต่างตามระดับและบทบาท โดยสมรรถนะพึงประสงค์จำเป็นสูงสุดกลุ่มชั้นยศพลเอก คือการสร้างความเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินตามเส้นทางที่ถูกต้องชอบธรรม “ช่องว่าง”สมรรถนะที่สำคัญ คือการสื่อสารและศิลปะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระจ่างในเรื่องยาก ๆ ในมิติความรู้-ทักษะ และการนำความรู้-ทักษะไปใช้ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างความตระหนักรู้และขีดความสามารถในมิติความรู้-ทักษะ และการนำความรู้-ทักษะไปใช้เพื่อสร้างเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนสมรรถนะพึงประสงค์จำเป็นสูงสุดกลุ่มชั้นยศพลโท คือ การบริหารทรัพยากรในการทำงานพบว่ามี “ช่องว่าง”สำคัญ คือ การสื่อสารและศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในสารสนเทศต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ถึงแม้จะเป็นเรื่องยากเพียงใดก็ตาม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือ การผ่านกระบวนการสร้างความเข้าใจและการฝึกอบรมในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์และศิลปะในการปฏิบัติงาน สมรรถนะพึงประสงค์จำเป็นสูงสุดกลุ่มชั้นยศพลตรี คือ การสร้างบรรยากาศการประสานงาน การปรึกษาหารืออย่างสร้างสรรค์ให้เกิดการมีส่วนร่วมทำงานภายใต้เป้าหมายทิศทางและวิธีการที่หลากหลาย “ช่องว่าง” สมรรถนะที่สำคัญคือ การเป็นนักยุทธวิธีหรือนักปฏิบัติที่ชำชองในมิติความรู้-ทักษะ โดยแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญคือ การฝึกอบรมและกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจไว้วางใจ มีความสามารถนำความรู้-ทักษะไปใช้ได้อย่างมีคุณค่า

อภิปรายผล

สำหรับผลการศึกษาที่พบว่าช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะในปัจจุบันของผู้นำทหารระดับสูงกองบัญชาการกองทัพไทย ที่สำคัญ คือ สมรรถนะในมิติความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งการจำแนกบทบาทหน้าที่ในแต่ละระดับที่ชัดเจนนี้ จะทำให้หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้นำทหารระดับสูงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ชัดเจนขึ้น ดังต่อไปนี้

กลุ่มชั้นยศพลเอก ที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมถึงการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรทั้งสิ้นขององค์กร ควรมีสมรรถนะการสร้างความเป็นแบบอย่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินตามเส้นทางที่ถูกต้องชอบธรรม การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างมีคุณธรรมเสมอ การเสริมสร้างความเข้มแข็งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้บนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย การประสานงานข้ามองค์กร การแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามแบบเสมอต้นเสมอปลาย การมีศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระจ่างในเรื่องยาก ๆ สอดคล้องแนวคิดของ Van Wart, M. (2013) แบบผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่เน้นให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลทั้งผู้นำและสมาชิกองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นต่อภาระหน้าที่ ซื่อสัตย์ เสียสละ ด้วยความแน่วแน่ ต่อเนื่อง มั่นคงยั่งยืน คุณลักษณะพื้นฐานสำคัญคือ มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคงในหลักความถูกต้องชอบธรรม มีทัศนะเชิงบวก ทุ่มเทจิตใจ มีความเห็นอกเห็นใจ เสียสละมีจิตใจมั่นคง ตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง รู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่มองการเปลี่ยนแปลงภายในจากปัจจัยภายนอก พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ หรือค้นหาโอกาสและทิศทางใหม่ให้องค์กรเดินต่อไปได้ดีกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร เน้นการบริหารผู้ตามประกอบ มีความทุ่มเทในงาน มีความมุ่งมั่นต่อพันธกรณี การทำงานด้วยพลังที่เต็มเปี่ยม มีความลุ่มลึกในการตีโจทย์/ปัญหาองค์กร

ส่วนกลุ่มชั้นยศพลโท มีบทบาท หน้าที่ ในการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การวางแผนระดับยุทธการและยุทธวิธี (การปฏิบัติ) รวมถึงการนำเสนอหนทางปฏิบัติทางเลือกให้กับกลุ่มภารกิจหลักเพื่อการตัดสินใจ ควรมีสมรรถนะการติดตามประเมินผล การขับเคลื่อนแนวทางและการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์กรการอำนวยการการประสานงาน การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจไว้วางใจ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ กับทุกระดับแบบใกล้ชิด การสร้างบรรยากาศให้เกิดเอื้อการเปลี่ยนแปลง การปรึกษาหารือการชี้ชวนหรือชี้นำให้ช่วยกันคิด และมุ่งมั่นเดินตามไปยังเป้าหมายโดยทิศทางและวิธีการ เครื่องมือที่หลากหลายในระยะยาว สอดคล้องแนวคิดของ Van Wart, M. (2013) แบบผู้นำเครือข่ายความร่วมมือ (Horizontal- Collaborative Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่ลดความจำเป็นในการเป็นผู้นำแบบทางการ อำนวยความสะดวกให้เกิดการใช้ตัวแทน เน้นการสร้างผู้ตาม เพื่อนร่วมงานให้มีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นนักยุทธวิธีหรือนักปฏิบัติที่ช่ำชองแต่เป็นผู้แจกจ่ายโอกาสและแบ่งปันงานชั้นเลิศและจิตใจเปิดกว้างเป็นพิเศษ มุ่งเน้นระบบ/เหมาะลักษณะงานกระบวนการกลุ่ม/บูรณาการ แบบผู้นำที่เน้นการ และแบบผู้นำที่เน้นผลลัพท์-ผลสำเร็จขององค์การ (Result-Oriented Leadership) มีคุณลักษณะความ

อดทนสูง พร้อมฟันฝ่าอุปสรรคระยะยาว คาดหวังในความสำเร็จของงานสูง หาแนวทางใหม่ให้องค์กรเดินต่อไปได้ดีกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและวัฒนธรรมขององค์กร เน้นการบริหารผู้ตามประกอบ มีความทุ่มเทในงาน มีความมุ่งมั่นต่อพันธกรณี การทำงานด้วยพลังที่เต็มเปี่ยม มีความลุ่มลึกในการตีโจทย์/ปัญหาองค์กร

กลุ่มชั้นยศพลตรี มีบทบาท หน้าที่ในการนำเป้าหมายและวิธิการจากแผนระดับยุทธการไปสู่แผนกลยุทธ์และการปฏิบัติระดับยุทธวิธี รวมถึงการนำเสนอหนทางปฏิบัติทางเลือกให้กับกลุ่มผู้นำระดับรอง 1 ตามภารกิจ ต้องมีสมรรถนะการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจ ไว้วางใจ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างเครือข่าย การขับเคลื่อนแนวทางและการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุติธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างความสัมพันธ์กับทุกระดับแบบใกล้ชิด การสร้างบรรยากาศให้เอื้อการเปลี่ยนแปลงปรึกษาหารือการชี้ชวนหรือชี้นำให้ช่วยกันคิดและเดินตามไปยังเป้าหมายด้วยทิศทางและวิธีการหรือเครื่องมือที่หลากหลายในระยะยาว การอำนวยการและประสานงานข้ามองค์กร การสื่อสารและศิลปะในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระจ่างในเรื่องยากๆ สอดคล้องแนวคิดของ Van Wart, M. (2013) แบบผู้นำที่เน้นการบรหารผู้ตาม (Transactional Leadership) ให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้ตาม เป็นผู้นำระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ให้คำปรึกษา กระตุ้นให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ที่สำคัญคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่นำเสนอไปกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารในกองบัญชาการกองทัพไทย รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะและรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในหน่วยระดับกองบัญชาการต่างๆ ต่อไป

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้นำทหารระดับสูง: กรณีศึกษากองบัญชาการกองทัพไทย ได้ค้นพบองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยช่องว่างและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้นำทหารระดับสูง กองบัญชาการกองทัพไทย

1. แนวทางวิเคราะห์ต้องวิเคราะห์แยกตามระดับตำแหน่ง (พลตรี–พลโท–พลเอก) อย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์กับปัจจุบัน ทั้งจุดที่ขาดและเกิน ทำให้กำหนดแนวทางพัฒนาได้ตรงจุดและนำไปปฏิบัติได้จริง

2. สมรรถนะสำคัญที่ต้องเสริมการกำกับติดตามและจริยธรรม: กำกับงานครอบคลุมทุกมิติ ลดความผิดพลาดและความเสี่ยง ตัดสินใจและปฏิบัติตนด้วยคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการบริหารและวางแผน: มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการวางแผน จัดองค์กร และประสานงานสอดคล้องกับภารกิจทุกสถานการณ์ สร้างความไว้วางใจการสื่อสาร: ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ให้ทุกภาคส่วนเข้าใจตรงกัน ทำงานไปในทิศทางเดียว โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

3. แนวทางการพัฒนาต้องระบุชัดเจนทั้งเรื่องที่พัฒนาและวิธีการพัฒนา โดยปรับเนื้อหาและน้ำหนักวิชาในหลักสูตรที่มีอยู่ให้ตรงกับผู้นำระดับสูง เช่น หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ เพื่อเสริมทักษะการนำองค์กรคุณธรรม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม อธิบายตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

กองบัญชาการกองทัพไทย. (2551). *พระราชบัญญัติจัดระเบียบกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2551.* กรุงเทพฯ: กองบัญชาการกองทัพไทย.

กรมประชาสัมพันธ์. (2569). *ครบรอบ 66 ปี วันสถาปนากองบัญชาการกองทัพไทย – 16 มีนาคม 2569.* สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2569 จาก https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/33/iid/485536

คณิต เรืองขจร, อนันต์ ธรรมชาลัย, พิศมัย จารุจิตพันธ์ และ ภัสร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย. (2568). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคกลาง. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, *9*(1), 128-140. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/283929

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้.* สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน, สำนักงาน ก.พ. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2569 จากhttps://personnel.moi.go.th/work/work2/assess/assess_new/pratice/C_2/2_7.pdf

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118. https://doi.org/10.1002/job.4030140202

Buatum, B. (2015). *A study of personnel officers' competency at Thapma Sub-district Municipality*. (Independent Study of Master of Business Administration). Sukhothai Thammathirat Open University.

Harvey, L. (2015). Beyond member-checking: A dialogic approach to the research interview. *International Journal of Research & Method in Education*, *38*(1), 23-38. https://doi.org/10.1080/1743727X.2014.914487

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 3*(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review, 73,* 553-565. https://doi.org/10.1111/puar.12069

Vera Delzo, P. E. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales (Strategic Leadership in the Army: Essential Roles and Competencies). *Revista Seguridad Y Poder Terrestre, 1*(1), 79-94. https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8

Translated Thai References

Department of Public Relations. (2026). *66th Anniversary of the Establishment of the Royal Thai Armed Forces Headquarters – March 16, 2026*. Retrieved March 30, 2026, from https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/33/iid/485536) (In Thai)

Ruengkhajhon, K., Thamchalai, A., Jarujittipant, P., & Anuchatchai, P. (2025). Approach to Developing the Competencies of Academic Staff Affecting the Performance of Rajabhat Universities in the Central Region. *Journal of Educational Innovation and Research*, *9*(1), 128-140. Retrieved from https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/283929 (In Thai)

Royal Thai Armed Forces Headquarters. (2008). *The Ministry of Defence Organization Act B.E. 2503 (1960),* Amended B.E. 2551 (2008). Bangkok. (In Thai)

The Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2009). *Core Competency Manual: Descriptions and Examples of Indicative Behaviors.* Office of Classification and Compensation System Development, OCSC. Retrieved February 25, 2026 from https://personnel.moi.go.th/work/work2/assess/assess_new/pratice/C_2/2_7.pdf (In Thai)