

# ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมตามแนวพระราชดำริเพื่อรองรับ ประชาคมอาเซียน

## Strategy for Senior Leaders Development of the Ministry of Defense According to the Royal Initiatives for Supporting ASEAN Community

พหล สง่าเนตร และ ประจักษ์ นันทิยะกุล

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพคุณลักษณะ จิตความสามารถ และแนวทางการพัฒนา ผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน (2) ศึกษาคุณลักษณะและจิตความสามารถของผู้นำระดับสูงที่เหมาะสมสำหรับภารกิจในกรอบประชาคมอาเซียน (3) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมให้พร้อมรับภารกิจในกรอบประชาคมอาเซียน โดยอาศัยแนวพระราชดำริเป็นกรอบความคิด ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกระทรวงกลาโหม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ และใช้การวิจัยเชิงปริมาณกับนักศึกษามหาวิทยาลัยการทัพบกสำหรับปรับปรุงยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำระดับสูงคือยุทธศาสตร์ AAA ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์นำสร้างความตระหนักรู้ มี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พัฒนาภายใน และ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายภายนอก (2) ยุทธศาสตร์หลักมุ่งสู่การพัฒนา มี 6 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์รู้เท่าทันสถานการณ์ กลยุทธ์เชี่ยวชาญยุทธศาสตร์ กลยุทธ์พัฒนาความรอบรู้ กลยุทธ์พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์พัฒนาจินตนาการ และ กลยุทธ์พัฒนาคุณลักษณะ และ (3) ยุทธศาสตร์ยั่งยืนสร้างค่าภูมิคุ้มกัน มี 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พัฒนากระบวนคิด กลยุทธ์กำหนดคิรับราชการ กลยุทธ์สร้างมาตรฐานผู้บริหาร และ กลยุทธ์ปรับมาตรการสนับสนุนตรวจสอบ รวมเรียกว่ากลยุทธ์ TOPCOMMANDER

**คำสำคัญ:** ผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหม, ยุทธศาสตร์, คุณลักษณะ, จิตความสามารถ, แนวพระราชดำริ

### Abstract

The purpose of this research is as follows: first, to study the present characters and competencies, including the development process, of senior leaders of the ministry of defense, second, to study the suitable characters and competencies of these leaders, within the new context of ASEAN community, third, to create strategy for development of these leaders, according to the Royal Initiatives, for supporting ASEAN community. The mixed method research, mainly qualitative, was used. Data was collected by documentary research and in-depth interviews with high ranking officers, in charge of policy, and personal development. The study found that, the development strategy which was named AAA strategy, consisted of 3 basic strategies and 12 operational strategies, called "TOPCOMMANDER". First, awareness strategy composed of transformation and outsider operational strategies. Second, acknowledgement strategy consisted of perception, competence, orientation, mastery, mentality, and attribute

operation strategies. Third, assurance strategy consisted of notion, distinctiveness, executive standard and reinforcement operational strategies.

**Keywords:** senior leader of the ministry of defiance, strategy, characters, The Royal Initiatives, competency

## ความนำ

ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยอาเซียนได้กำหนด เป้าหมายที่จะธำรงรักษาสันติภาพความมั่นคงของภูมิภาค แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี รวมทั้งเตรียมรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ( ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย, 2554, หน้า, 52-57) กระทรวงกลาโหมจึงต้องมีการกิจเพิ่มขึ้น ในบริบทความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงไป คุณลักษณะและขีดความสามารถของผู้นำระดับสูงที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการกิจความมั่นคงในกรอบของประชาคมอาเซียน ต้องพัฒนาเพิ่มเติม ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำระดับสูง โดยประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริเป็นกรอบความคิด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษา สภาพคุณลักษณะและขีดความสามารถ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษา คุณลักษณะ และขีดความสามารถของผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหม ที่เหมาะสมสำหรับภารกิจใหม่ในกรอบประชาคมอาเซียน
3. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมให้พร้อมรับภารกิจใหม่ในสภาวะแวดล้อมของประชาคมอาเซียน โดยอาศัยแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นกรอบความคิด

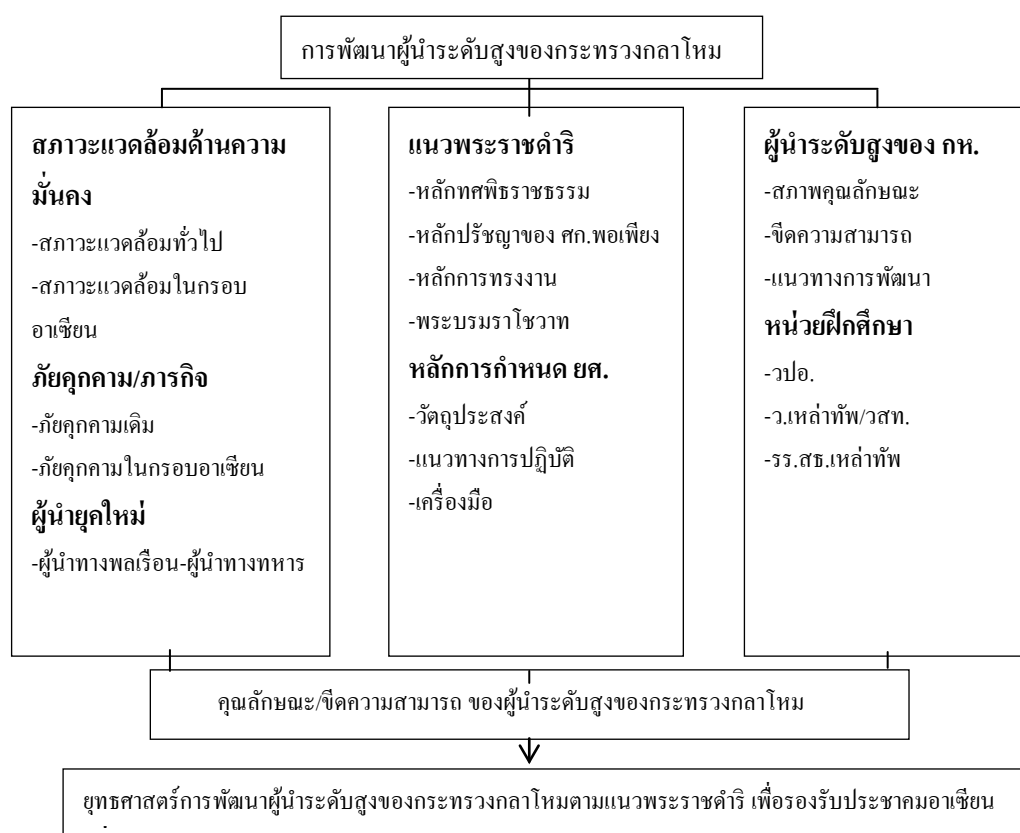
## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้ศึกษาแนวทางของวิทยาลัยการทัพบก (พลตรีพจน์ พงษ์สุวรรณ, 2548, หน้า 141-146), วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (2556, หน้า 7-11) และวิทยาลัยการทัพบกสหรัฐอเมริกา (Yarger, 2010, pp. 53-66) ในเรื่องผู้นำและการพัฒนาผู้นำ ได้ศึกษางานของ Avolio Walumbwa and Weber (2009, pp. 423-431) Campbell and Samiec (2008, pp. 65-75), Bapat et al. (2007, pp. 6-50), องค์การสหประชาชาติ (United Nations Office of Human Resources Management, 2010, p. 10), กองทัพบกสหรัฐฯ (Department of the Army, 2006, pp. 2-7), และโรงเรียนเสนาธิการทหารบกสหรัฐฯ (USA. Command and General Staff College, 2009, pp. 1-15). สำหรับประชาคมอาเซียนได้ศึกษา ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ ความเป็นมาและอนาคต ของประชาคมอาเซียน (ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย, 2554, หน้า 42-63) การดำเนินงานด้านความมั่นคงของอาเซียน (กองอาเซียน, 2555, หน้า 20-24) แนวคิดเกี่ยวกับไทยและอาเซียน (สุรชาติ บำรุงสุข, 2555, หน้า 11-15) ปัญหาด้านความมั่นคงของไทย (กรมข่าวทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย, 2555, หน้า 17-27), และบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของกองทัพไทยในบริบทใหม่ (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2553, หน้า 4-26) ได้ศึกษานโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม (กระทรวงกลาโหม, 2555, หน้า 1-3) นโยบายของ

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม, 2554, หน้า 1-4) แนวความคิด  
ตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ (กรมกำลังพลทหาร  
กองบัญชาการกองทัพไทย, 2552, หน้า 3-18), และ  
แผนพัฒนากำลังพลด้วยการศึกษาของกองทัพบก  
(กรมกำลังพลทหารบก, 2554, หน้า 1-5)

แนวพระราชดำริเรื่อง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ  
หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ, 2554, หน้า 14-24)

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน  
ประกอบด้วยการศึกษาเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่ง  
เป็นการวิจัยหลักในขั้นการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ และใน  
ขั้นการพัฒนายุทธศาสตร์ และการวิจัยเชิงปริมาณ

(quantitative research) เพื่อการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์  
และปรับปรุงสำหรับการนำเสนอ

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ  
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนการจัดทำร่าง  
ยุทธศาสตร์ คือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง 16 คน ซึ่งรับผิดชอบ

นโยบายโดยรวม นโยบายด้านกำลังพล และงานด้านการ  
ฝึกศึกษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นการพัฒนา  
ยุทธศาสตร์ คือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง 6 คน และ  
ผู้เชี่ยวชาญภายนอก 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
หัวข้อสำคัญ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการ  
ประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริ ในขั้นการพัฒนา  
ยุทธศาสตร์ หัวข้อสำคัญคือ การบรรลุผล ความเป็นไป  
ได้ และความคุ้มค่า ในการปฏิบัติตามร่างยุทธศาสตร์

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วน ใช้วิธีการ  
สัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา  
นำมาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเชิงเอกสาร  
และประสบการณ์ของผู้วิจัย

### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการดำเนินงานใน  
ขั้นตอนการตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์

### ประชากร

ประชากรได้แก่นักศึกษาวิทยาลัยการทัพบกชุด  
ที่ 59 ที่เป็นนายทหาร จำนวน 119 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถามซึ่งพัฒนาขึ้น  
จากร่างยุทธศาสตร์ที่ได้ในขั้นการวิจัยเชิงคุณภาพ  
ประเด็นคำถามสำคัญคือการตรวจสอบ การบรรลุผล  
ความเป็นไปได้ และความคุ้มค่า

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การประชุมชี้แจงและ  
แจกแบบสอบถามโดยตรง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิง  
พรรณนา

### ผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเป็นดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้มีระดับสูงของ

กระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน คือ (1) เป็นผู้ยึดมั่นใน  
อุดมการณ์เพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และ  
ประชาชน มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนในกรอบ  
ของแบบธรรมเนียมทหาร (2) เป็นผู้ยึดมั่นในหลักธรรมา  
ภิบาล ทugendเสียสละ และเที่ยงธรรม (3) เป็นผู้ใฝ่รู้พัฒนา  
ตนเอง เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (4)  
เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสร้างความเข้าใจ และ  
ปฏิบัติกรร่วมกับทุกภาคส่วน (5) เป็นผู้มีความสุข มี  
บุคลิกภาพ มีขวัญกำลังใจ ยึดมั่นในหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง

2. จิตความสามารถของผู้มีระดับสูงของ

กระทรวงกลาโหมในปัจจุบัน คือ (1) การปฏิบัติตาม  
ภารกิจที่รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การ  
วางแผน อำนวยการ ปฏิบัติการร่วม และการเป็นผู้นำใน  
การอำนวยการยุทธร่วม (3) การวางแผนรับกับ  
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต (4) การร่วมมือทาง  
ทหารกับประเทศเพื่อนบ้านและภาคส่วนอื่น รวมทั้ง  
ประชาชน (5) การมีบทบาทนำด้านการเสริมสร้างความ  
ร่วมมือและความมั่นคงกับต่างประเทศ (6) น้อมนำพระ  
ราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาใช้ในการ  
ปฏิบัติราชการ (7) การปกครอง บังคับบัญชา และบริหาร  
จัดการกำลังพล รวมทั้งสวัสดิการครอบครัว

3. แนวทางการพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ (1) กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และแผนด้านกำลังพล (2) ใช้ระบบการศึกษาเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับยุทธศาสตร์ (3) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการพัฒนาตนเอง (4) การพัฒนาประสบการณ์ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางรับราชการ (5) การร่วมฝึก ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (6) การพัฒนาองค์กรและระบบเสริมต่าง ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นนอกกองทัพ

4. คุณลักษณะ และขีดความสามารถของผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมที่ต้องการ เพื่อรองรับภารกิจในบริบทของประชาคมอาเซียน ได้แก่ (1) เป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์เพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนในกรอบของแบบธรรมเนียมทหาร (2) เป็นผู้ยึดมั่นในพระบรมราโชวาทพระราชดำรัส และน้อมนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติภารกิจและการดำรงชีวิต (3) เป็นผู้ใฝ่รู้ รอบรู้ มีภูมิปัญญา เข้าใจสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ในทุกมิติ (4) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการ และเปิดกว้างรับฟังทางความคิด (5) เป็นผู้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ (6) เป็นผู้สามารถจัดการตนเองในสถานการณ์วิกฤต (7) เป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน รวมทั้งสภาพภูมิสังคม ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมของประเทศอาเซียน และภูมิภาค (8) เป็นผู้รู้เท่าทันสถานการณ์ มีความคิดริเริ่ม หาแนวทางรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ (9) เป็นผู้สามารถ จัดทำพัฒนา ยุทธศาสตร์และแผนทั้งยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ทหาร (10) เป็นผู้สามารถใช้การสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือ กับทุกภาคส่วน (11) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานพัฒนาศักยภาพหน่วยรอง และพัฒนากำลังพล (12) เป็น

ผู้รอบรู้ในวิทยาการทางทหาร สามารถประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ (13) เป็นผู้สามารถนำ และบริหารคน ทุกภาคส่วน

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมตามแนวพระราชดำริ ประกอบด้วย

5.1 วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะและขีดความสามารถที่ต้องการตามข้อ 4.

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ระบบการฝึกศึกษา ตามแนวทางรับราชการ การศึกษาเพิ่มเติม และพัฒนาตนเอง (2) แนวทางรับราชการ (3) ระบบการปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างการจัด และหน้าที่ ความรับผิดชอบ

5.3 แนวความคิดทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ AAA ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 12 กลยุทธ์ (TOPCOMMANDER) ได้แก่

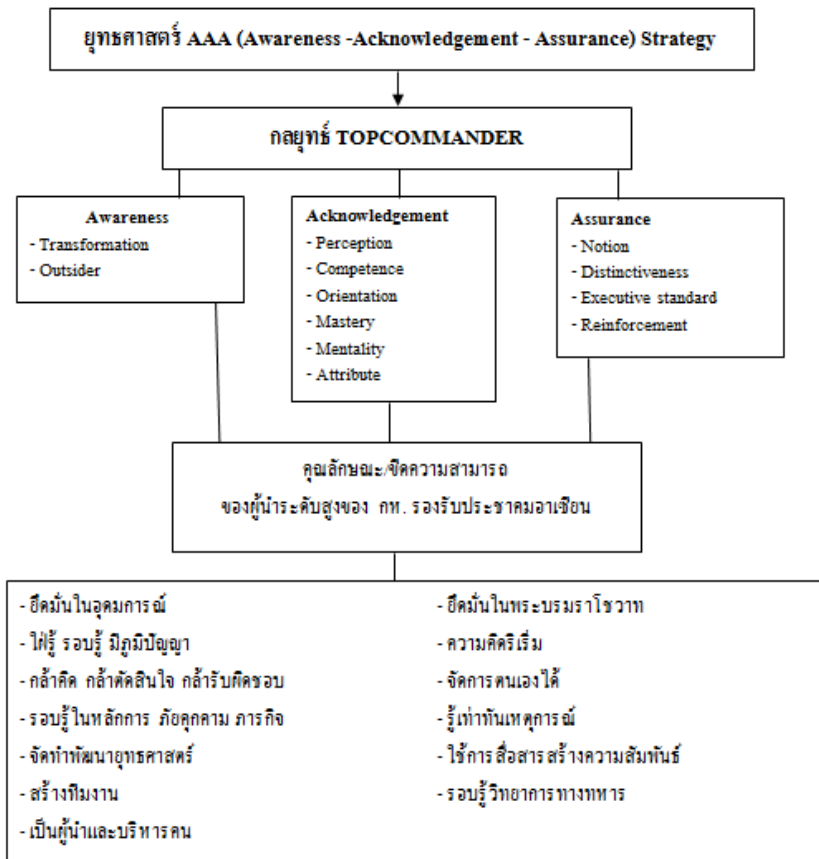
5.3.1 ยุทธศาสตร์นำสร้างความตระหนักรู้ (A-awareness strategy) อาศัยหลักการระเบิดจากภายใน เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มกระบวนการ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์พัฒนาภายใน (T-transformation) และ (2) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายภายนอก (O-outsider)

5.3.2 ยุทธศาสตร์หลักมุ่งสู่การพัฒนา (A-acknowledgement strategy) เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ในทุกด้าน โดยยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการทรงงาน มี 6 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์รู้เท่าทันสถานการณ์ (P-perception) (2) กลยุทธ์เชี่ยวชาญยุทธศาสตร์ (C-competence) (3) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ (O-orientation) (4) กลยุทธ์พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ (M-mastery) (5) กลยุทธ์พัฒนาจินตนาการ (M-mentality) และ (6) กลยุทธ์พัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล (A-attribute)

5.3.3 ยุทธศาสตร์ยั่งยืนสร้างค่าภูมิคุ้มกัน (A-assurance strategy) ตามหลักการสร้างภูมิคุ้มกัน

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่  
 (1) กลยุทธ์พัฒนากระบวนคิด (N-notion) (2) กลยุทธ์  
 กำหนดที่ศรัทธา (D-distinctiveness) (3) กลยุทธ์  
 สร้างมาตรฐานผู้บริหาร (E-executive standard) และ

(4) กลยุทธ์ปรับมาตรการสนับสนุน/ตรวจสอบ  
 (R-reinforcement) ผังสรุปแนวความคิดทางยุทธศาสตร์



ภาพ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหม

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณลักษณะ จิต  
 ความสามารถ และแนวทางการพัฒนาผู้นำระดับสูงของ  
 กระทรวงกลาโหมในปัจจุบันเป็น ดังนี้

1. คุณลักษณะในปัจจุบันมีลักษณะผสมผสาน  
 คือ เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ  
 ยุคใหม่และผู้นำแบบปรับเปลี่ยน จิตความสามารถใน  
 ปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนาตน การปฏิบัติงานในหน้าที่  
 การนำความรู้ไปพัฒนางาน การนำผู้อื่น ความ

รับผิดชอบต่อสังคม การพลิกแพลงรับสถานการณ์ที่ไม่  
 แน่นนอน การนำการปฏิบัติงานร่วมกัน มีประสิทธิภาพ  
 และมุ่งผลงาน ความเข้าใจและยึดมั่นในค่านิยมของ  
 ชาติ และ ความสามารถสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคส่วน  
 อื่น ภาคประชาชน และประเทศพันธมิตร ทั้งนี้  
 สอดคล้องกับหลักการและแนวความคิดตามที่ได้ศึกษา  
 ทบทวนไว้

2. คุณลักษณะและขีดความสามารถที่เป็น  
 จุดเด่นเฉพาะ คือ เป็นผู้มีความจงรักภักดี ยึดมั่นใน

อุดมการณ์เพื่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน ยึดมั่นและน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยและการดำรงชีวิต อันเป็นคุณลักษณะที่สืบเนื่องมาจากความใกล้ชิดผูกพันระหว่างสถาบันกษัตริย์และกองทัพ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้การที่กองทัพไทยได้เป็นกำลังสำคัญในการช่วยเหลือแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง จึงได้รับความเชื่อถือศรัทธาและการยอมรับจากประชาชน สองประการนี้นับเป็นจุดแข็งที่สุดของระบบความมั่นคงของประเทศไทย

3. แนวทางการพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ ได้แก่ การศึกษา การปฏิบัติงาน การฟังและดูตัวอย่าง การศึกษาด้วยตนเอง และการปฏิบัติกร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ได้ศึกษาทบทวนไว้ สำหรับแนวทางการพัฒนาที่กระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นอกเหนือจากกระบวนการต่าง ๆ ที่กล่าวแล้ว คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการศึกษาเพิ่มเติมทั้งจากภาครัฐ เอกชน และจากเครือข่าย

ด้านคุณลักษณะและขีดความสามารถของผู้นำระดับสูงๆ ที่เหมาะสมสำหรับภารกิจในกรอบประชาคมอาเซียนเป็น ดังนี้

1. การปฏิสัมพันธ์และปฏิบัติงานร่วม การตามทันสถานการณ์และพลิกแปลงปรับตัวรับได้ การเรียนรู้เข้าใจภัยคุกคามในทุกมิติ การเข้าใจภัยคุกคามของอาเซียน รู้กฎของอาเซียนและกฎหมายนานาชาติ ความรอบรู้การเมืองและการทหารของประเทศและประเทศในภูมิภาค และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้สอดคล้องกับแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ศึกษาไว้ สำหรับ ขีดความสามารถที่เน้นเป็นพิเศษ คือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในบริบทและกิจกรรมโดยรวมของประชาคมอาเซียนทั้ง 3 ด้าน ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา

ระดับสูงของกระทรวงกลาโหม ตามแนวพระราชดำริเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนเป็น ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคือยุทธศาสตร์ AAA ซึ่งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และยอมรับได้อยู่ในเกณฑ์มาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) กลยุทธ์ 12 กลยุทธ์ ส่วนใหญ่สอดคล้องกับแนวคิดที่ได้ศึกษาไว้ สำหรับแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของการวิจัยนี้ ได้แก่

1.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยใช้แนวคิดตามหลักการทรงงานและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นับเป็นครั้งแรกของการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาผู้นำที่ประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริมาเป็นกรอบแนวคิด

1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์นำสร้างความตระหนักรู้ เป็นการสร้างความพร้อมทั้งภายใน และภายนอก

1.3 ยุทธศาสตร์หลักมุ่งสู่การพัฒนา มี 6 กลยุทธ์ ส่วนที่กำหนดขึ้นใหม่ เป็นพิเศษ คือ (1) ยุทธศาสตร์เร่งด่วน เป็นการพัฒนาผู้ที่อยู่ในหน้าที่โดยตรง (2) กลยุทธ์พัฒนาจินตนาการ เป็นการพัฒนาความสามารถในการประเมินสถานการณ์ (3) มาตรการสำคัญที่กำหนดในยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ มาตรการเสริมสร้างประสบการณ์ในต่างประเทศมาตรการบูรณาการสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้คู่กับการปฏิบัติงาน มาตรการหมุนเวียนกลุ่มงานให้ครบทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการศึกษา กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มฝ่ายอำนวยการ รวมทั้งการปรับย้ายระหว่างเหล่าทัพ กองบัญชาการกองทัพไทย และสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม และมาตรการใช้ระบบฝ่ายอำนวยการในกระบวนการตัดสินใจ

1.4 ยุทธศาสตร์ยั่งยืนสร้างค่าภูมิคุ้มกัน มี 4 กลยุทธ์ ที่สำคัญ คือ (1) กลยุทธ์กำหนดทิศรับราชการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ (2) กล



ยุทธศาสตร์สร้างมาตรฐานผู้บริหาร เพื่อสร้างระบบการคัดเลือกผู้นำระดับสูง (3) มาตรการในยุทธศาสตร์ยั่งยืน ที่กำหนดขึ้นเป็นพิเศษ ได้แก่ มาตรการกำหนดแนวทางรับราชการ มาตรการกำหนดแนวทางพัฒนาและการรับราชการของครูอาจารย์ มาตรการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงกลาโหม มาตรการปรับหลักนิยม ยุทธศาสตร์ และแผน ให้เหมาะสมกับบริบทอาเซียน และ มาตรการปรับโครงสร้างการจัดให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปไปแล้ว

มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้

การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้ภารกิจและเงื่อนไขด้านความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำระดับสูงของกระทรวงกลาโหมต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะและขีดความสามารถให้เหมาะสม กระทรวงกลาโหมจึงควรมายุทธศาสตร์ AAA นี้ไปดำเนินการโดยทำความเข้าใจแก่กำลังพลให้เห็นความจำเป็น กำหนดผู้รับผิดชอบ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนและดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้นำระดับสูงให้มีความพร้อมที่จะรองรับภารกิจในบริบทของประชาคมอาเซียนได้อย่างสมบูรณ์

### เอกสารอ้างอิง

- กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (2552). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล กองบัญชาการกองทัพไทย ปี 2553-2557*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กรมกำลังพลทหารบก. (2554). *บันทึกข้อความ เรื่อง ขออนุมัติแผนพัฒนากำลังพล ทบ. ด้วยการศึกษา ปี 2555-2559*. (30 พ.ย. 54). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กรมข่าวทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. (มิ.ย.2555). *ประมาณการภัยคุกคาม* (ช่วงเวลา ม.ค.56-ม.ค.66). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2553). *แผนงานการจัดตั้ง ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน*. กรุงเทพฯ: เพจเมคเกอร์.
- กระทรวงกลาโหม. (2555). *นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงกลาโหม. (2555). *แนวทางปฏิบัติของกระทรวงกลาโหม ในการรองรับการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ในปี 2558*. 16 สิงหาคม 2555. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กองอาเซียน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม. (2555). *การดำเนินงานภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน*. *วารสารหลักเมือง*, 21 (250), 20-24.
- พจน์ พงษ์สุวรรณ, พลตรี. (2548). *หลักยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง.
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. (2556). *คู่มือ ด้านการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร(วปอ.) หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วม เอกชน(ปรอ.) และ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง(วปม.)*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.



- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. (2554). *ประชาคมอาเซียน 2558: อนาคตและการปรับกระบวนทัศน์ประเทศไทย (Thailand's outlook & paradigm shift towards ASEAN community 2015)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2555). ประชาคมอาเซียน : มิติด้านความมั่นคง: *จุดสารความมั่นคงศึกษา*. (ฉบับที่ 103), 12.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *พระมหากษัตริย์นักพัฒนา เพื่อประโยชน์สุขสู่ปวงประชา*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. (2554). *แผนการพัฒนากุศลกร ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2554-2557*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, J. T. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. Retrieved from digitalcommons.unl.edu/cgi/view content.cgi?article
- Bapat, A., Bennett, M., Burns, G., Bush, C., Gobeski, K., Langford, S., --- Wagner, S. (2007). *A leadership competency model: Describing the capacity to lead*. Retrieved from www.chsbs.cmich.edu/leader\_model/compmodel/online.
- Bolden, R., Marturano, A. & Dennison, P.(2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for leadership studies. Exeter: University of Exeter.
- Campbell, S., & Samiec, E. (2008). *5-D leadership*. แปลโดย กมลวรรณ รามเดชะ และ สุนีย์รัตน์ ลิมนวิวิท. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Department of the Army. (2006). *U.S.A., army leadership FM 6-22: Competent, confident, and agile*. Washington. D. C.: Author.
- United Nations Office of Human Resources Management. (2010). *UN competency development a practical guide*. (Version 1.0). New York: : Author.
- USA. Command and General Staff College. (2009). *A leader development strategy for a 21st century army*. Retrieved from CGSC.edu/ALDS/army leader development strategy.
- Yarger, H. R. (2010). The strategic appraisal: The key to effective strategy, *U.S. Army War College guide to national security issues, (Vol. 1)*, 53-66.



# ใบสมัครสมาชิก

## วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์



### 1. ประเภทสมาชิก

สมัครสมาชิกใหม่  ต่ออายุ

#### 1.1 ประเภท บุคคล

ชื่อ \_\_\_\_\_ นามสกุล \_\_\_\_\_ เลขที่สมาชิก \_\_\_\_\_

##### 1.1.1 บุคลากรภายใน: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

นักศึกษา     ปริญญาโท     ปริญญาเอก

อาจารย์    หรือ  อื่นๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

##### 1.1.2 บุคลากรภายนอก: สถาบัน/หน่วยงาน \_\_\_\_\_

นักศึกษา     ปริญญาโท     ปริญญาเอก

อาจารย์    หรือ  อื่นๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

#### 1.2 ประเภท หน่วยงาน

### 2. ที่อยู่ในการจัดส่งวารสาร

เลขที่ \_\_\_\_\_ หมู่ที่ \_\_\_\_\_ ตรอก/ซอย \_\_\_\_\_ ถนน \_\_\_\_\_

แขวง/ตำบล \_\_\_\_\_ เขต/อำเภอ \_\_\_\_\_ จังหวัด \_\_\_\_\_

รหัสไปรษณีย์ \_\_\_\_\_ โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ อีเมล \_\_\_\_\_

### 3. ประเภทการสมัครฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

1 ปี 3 ฉบับ เป็นเงิน 800 บาท

2 ปี 6 ฉบับ เป็นเงิน 1,500 บาท

5 ปี 15 ฉบับ เป็นเงิน 3,500 บาท

หมายเหตุ ค่าสมาชิกรวมค่าจัดส่งแล้ว

ข้าพเจ้าได้ชำระค่าสมาชิก จำนวน \_\_\_\_\_ บาท (\_\_\_\_\_)

เงินสด

ธนาณัติ (ธนาณัติ ปณ. รัษฎบุรี ในนาม มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย)

โอนเงินเข้าบัญชี     ธนาคารกรุงเทพ สาขาคลองหลวง บัญชีกระแสรายวัน เลขที่ 222-3-01198-8

ธนาคารกรุงไทย สาขารังสิต-นครนายก คลอง 4 บัญชีกระแสรายวัน เลขที่ 148-6-00715-5

ธนาคารกสิกรไทย สาขาคลอง 6 รัษฎบุรี บัญชีออมทรัพย์ เลขที่ 416-2-222712-8

เมื่อโอนแล้ว กรุณาส่งหลักฐานการโอนเงินกลับทาง E-Mail: phimlada@eau.ac.th หรือ Fax 02-577-1053

### การออกใบเสร็จ

ไม่ต้องการ

ต้องการ ออกใบเสร็จในนาม \_\_\_\_\_

ลงชื่อผู้สมัคร \_\_\_\_\_

(\_\_\_\_\_)

#### กองบรรณาธิการวารสารวิชาการ

ชั้น 4 อาคารชวน ขวัญชัย (ห้อง C423) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย  
200 หมู่ 1 ถ.รังสิต-นครนายก ตำบลรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110

(วงเล็บมุมซองทางด้านขวา "สมาชิกวารสาร EAU")

### สำหรับเจ้าหน้าที่

หมายเลขสมาชิก \_\_\_\_\_ หมายเลขใบเสร็จ \_\_\_\_\_

ตั้งแต่วันที่ \_\_\_\_\_ ลงชื่อผู้รับสมัคร \_\_\_\_\_

