

## บทที่ 4

### วิเคราะห์สภาพสมรรถนะในปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษา จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

การวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมีวัตถุประสงค์ประการหนึ่งคือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหา และอุปสรรคของการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จ การศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ร่วมกับวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของกองทัพบก ซึ่งการวิเคราะห์ใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยดำเนินการ วิเคราะห์ใน 4 ประเด็นคือ

- 4.1 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน
- 4.2 ปัญหาและอุปสรรคขัดขวางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดีซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- 4.3 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน
- 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทัพบก

#### 4.1 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อเกี่ยวกับสภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาคณะหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบันเป็นด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของกำลังพลในกองทัพบก แนวทางในการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาคณะ

หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบันและสภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบันตามพื้นฐานของปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

#### 4.1.1 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของกำลังพลในกองทัพบก

ก. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 (2548) โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (2546) ในมาตรา 13 กำหนดให้รัฐต้องจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดระยะเวลาการบริหารราชการแผ่นดิน ในปัจจุบัน แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ได้ประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 112 ตอนพิเศษ 34 ง โดยมียุทธศาสตร์ที่ 2 มุ่งการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพและยุทธศาสตร์ที่ 6 ซึ่งมุ่งการพัฒนาทางกฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพซึ่งต้องการสร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคนให้มีความรู้และคุณธรรม โดยเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของประเทศ อนุรักษ์สืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงามและพัฒนาภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ เสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพตามมาตรฐาน เสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม ทั้งนี้มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ เร่งรัดปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและขบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ พัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาในการผลิตและพัฒนากำลังคน สร้างโอกาสการเรียนรู้ สร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมให้มีคุณธรรม จริยธรรมปลูกจิตสำนึก ค่านิยมและคุณค่าแห่งความเป็นไทย พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมโดยเพิ่มบทบาทสถาบันศาสนา เพิ่มค่าทางสุขภาพด้วยการแพทย์และสาธารณสุข ส่งเสริมการกีฬาเพื่อสุขภาพที่แข็งแรง ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพทั้งในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและรายได้ปานกลาง

2) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งต้องการปรับปรุงกฎหมาย ปรับปรุงกระบวนการยุติธรรม พัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ป้องกันและปราบปรามการทุจริตโดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ เร่งรัดพัฒนากฎหมายให้เอื้อต่อหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พัฒนาบุคลากรทางกฎหมายให้มีความรู้ ความสามารถทันต่อความจำเป็นของราชการ ส่งเสริม

กระบวนการยุติธรรม ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงศักยภาพของหน่วยราชการให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย

ข. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ทั้งนี้ การพัฒนาระบบราชการรัฐบาลได้ออกแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยสืบเนื่องจากคณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง คือ

1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ของการพัฒนาระบบราชการไทย เน้นการสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ โดยมองว่าระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนของภาครัฐไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลานาน จึงสมควรมีการทบทวนและออกแบบใหม่ให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ เปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่างๆ ได้โดยง่าย

2) ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของการพัฒนาระบบราชการไทย เน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการด้วยตนเอง

3) ยุทธศาสตร์ที่ 6 ของการพัฒนาระบบราชการไทย เน้นการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนเป็นหลัก ที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา

จากแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ทำให้เล็งเห็นได้ว่าการจะพัฒนากำลังพลข้าราชการไทยนั้นนอกจากการพัฒนาที่ตัวบุคคลแล้วยังต้องพัฒนาองค์กรและระบบงานควบคู่กัน เพราะการที่องค์กรจะมีศักยภาพได้เกิดจากคนที่มีคุณภาพขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการที่จะได้คนที่มีคุณภาพนั้นจะต้องมีองค์กรที่ส่งเสริมให้คนมีและใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มกำลัง

ความสามารถด้วยความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 แห่งแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 มุ่งกลยุทธ์และสังคมที่มีคุณภาพ สร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้มีความรู้คู่คุณธรรมโดยใช้กลยุทธ์ เร่งรัดปฏิรูปการศึกษา สร้างให้สภาวะแวดล้อมเป็นแหล่งการเรียนรู้ มุ่งให้เกิดการศึกษาวិจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งมักเป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ ข้าราชการจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์หรือจินตนาการ พัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทั้งรัฐและเอกชน ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือของทุกภาคส่วนได้จะต้องเกิดจากการมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถประสานการทำงานอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง ลดความซ้ำซ้อน การมุ่งสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมให้เป็นสังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมแห่งความเป็นไทยซึ่งตรงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์นี้ยังมุ่งหวังให้กำลังคนมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพเพื่อสุขภาพจิตที่ดี ซึ่งเป็นการเล็งเห็นว่าการที่จะมีความคิดหรือความสามารถในการดำเนินการใดๆ ได้นั้นจะต้องเกิดจากสภาวะทางจิตที่ดีและสุขภาพกายที่เข้มแข็ง เพราะถ้าบุคคลมีสุขภาพจิตที่บกพร่องหรือมีทัศนคติทางลบแล้วจะทำให้ผลลัพธ์ของงานที่ออกมานั้นเกิดความบกพร่องและถูกสังคมไม่ยอมรับได้ง่าย ในขณะที่บุคคลที่มีสภาพร่างกายอ่อนแอก็จะส่งผลต่อความกังวลทางจิตเช่นกัน สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 มุ่งการพัฒนากระบวนการโดยปรับปรุงและพัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาสำคัญโดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ เร่งรัดพัฒนากฎหมายให้เอื้อต่อหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพนั้น (สุเทพ เชาวลิต, 2548 ข, หน้า 17-18) รัฐต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสียสละ ซื่อสัตย์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐควรมีกลยุทธ์และแนวทางที่เหมาะสมกระจายอำนาจการบริหารและทรัพยากรมากขึ้น มีมาตรฐานในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างทักษะ ชีดความสามารถและความคล่องตัวด้านกำลังคน เน้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีความคล่องตัว มีการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน ยกย่องคนดีและคนเก่ง โดยเฉพาะคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งปรับปรุงด้านแรงจูงใจในการทำงานและดำเนินงานอย่างมีมาตรฐาน ในยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งปรับกระบวนการทัศน์การปฏิบัติงาน วัฒนธรรมและค่านิยมซึ่งจะต้องทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการศึกษา การฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์และในยุทธศาสตร์ที่ 6 มุ่งเสริมสร้าง

ระบบงานซึ่งต้องการให้นำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องเตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ค. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงกลาโหม (2548-2551) (สำนักนโยบายและแผน, ม.ป.ป.) กระทรวงกลาโหมจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงกลาโหม เพื่อรองรับแผน การบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 และแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (2546-2550) โดยมีประเด็นสำคัญ 7 ประเด็นสรุปได้ ดังนี้

1) ประเด็นยุทธศาสตร์การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยต้องกระทำอย่างสมพระเกียรติ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการตามพระราชประสงค์

2) ประเด็นยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ เสริมสร้างศักยภาพของกองทัพให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางทหารของโลกในด้านต่างๆ โดยพัฒนาคุณภาพของกำลังพลในด้านความรู้ ความสามารถและชีวิตความเป็นอยู่อย่างมีเกียรติ จะใช้การปฏิบัติกรร่วมกันระหว่างเหล่าทัพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการของกองทัพให้มีประสิทธิภาพ ปรับขนาดกำลังพลของกองทัพให้มีความเหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีทหารโดยสนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทหารทั้งในเหล่าทัพและระหว่างเหล่าทัพ รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือกับมิตรประเทศ สิ่งที่สำคัญคือ การสนับสนุนของกองทัพในการดูแลกำลังพลและทหารผ่านศึกรวมทั้งครอบครัวให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติ

3) ประเด็นยุทธศาสตร์การรักษาความมั่นคงของรัฐ กระทรวงกลาโหม ต้องมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการควบคุมสถานการณ์ความไม่สงบ การน้อมนำหลัก การเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา รวมถึงการมีส่วนร่วมสร้างความสมานฉันท์ ความเป็นธรรม ขจัดเงื่อนไขที่ปวง พัฒนาการศึกษา คุณภาพชีวิตและสังคม ทั้งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และระดับประเทศ การพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพงานการข่าวกรอง จัดการกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่

4) ประเด็นยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ เพื่อลดความหวาดระแวงระหว่างประเทศในภูมิภาค ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกิจระหว่างประเทศ เพื่อให้กองทัพขยายบทบาทในเวทีระหว่างประเทศ

5) ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาความมั่นคงในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชนและชุมชนบริเวณ พื้นที่ชายแดนและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

6) ประเด็นยุทธศาสตร์การสนับสนุนรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาของชาติ สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินโดยการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม การช่วยเหลือ ผู้ประสบภัย การแก้ไขปัญหายาเสพติด การปราบปรามการค้าของผิดกฎหมาย การพัฒนาเพื่อ ความมั่นคงในเขตพื้นที่ชายแดน การส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจในเขตพื้นที่เป้าหมาย การแก้ไข ปัญหาที่สำคัญของชาติและการรักษาผลประโยชน์ของชาติ

7) ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการกระทรวงกลาโหม เพื่อเร่ง พัฒนาขีดความสามารถของกระทรวงกลาโหมให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพที่จะสามารถ สนองตอบสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วจากภัยคุกคามในทุกรูปแบบ รวมทั้งดำเนินการ อำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองความต้องการอื่นๆ ของประชาชน กระทรวงกลาโหมจึงได้ ปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยการปรับโครงสร้างและระบบการ ทำงานให้มีความทันสมัย พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานทั้งในระดับตัวบุคคลและ ระดับองค์การ

ประเด็นทางยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ประเด็น ตามยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงกลาโหมในประเด็นที่ 1, 4, 5 และ 6 ได้ถูกระบุไว้ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบ ราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 และเป็นพันธกิจของทหารโดยตรง ทั้งนี้ในประเด็นที่ 1 ถึง 3 เป็นการมุ่งบรรลุปันธกิจในการปกป้องอธิปไตยของชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์ ทั้งนี้ต้อง อาศัยความรับผิดชอบต่อหน้าที่และความจงรักภักดีภายใต้กำลังพลที่มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ใช้การประสานความร่วมมือระหว่างเหล่าทัพเพื่อต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบ ใหม่ รวมทั้งยังมุ่งให้กองทัพมีการปรับปรุงโครงสร้าง การบริหารจัดการและเสริมสร้างเทคโนโลยีที่ ทันสมัย ประเด็นยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ถึงแม้จะไม่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว แต่ปัจจุบันความร่วมมือระหว่างประเทศก่อให้เกิด การลดความหวาดระแวงระหว่างประเทศในภูมิภาคและเป็นความร่วมมือที่จะก่อให้เกิดความ มั่นคงและเสถียรภาพทางการทหารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งจะเป็นการประหยัดด้านงบประมาณการ ป้องกันประเทศทางอ้อมเนื่องจากการยอมกำลังหรือลดกำลังพลที่จะต้องปฏิบัติการตามแนว ชายแดน สำหรับในประเด็นที่ 2, 3 และ 7 จะเป็นการพัฒนาคุณภาพของกำลังพลในด้านความรู้

ความสามารถ พัฒนาการศึกษา คุณภาพชีวิตและชีวิตความเป็นอยู่ที่มีเกียรติ พัฒนาองค์การโดยการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารจัดการของกองทัพให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาความพร้อมรบให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพที่จะตอบสนองสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วในทุกรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1, 4, 5 และ 6 เกิดความสำเร็จได้ ทั้งนี้การปฏิบัติงานของหน่วยงานรองของกระทรวงกลาโหมคือ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการทหารสูงสุดและเหล่าทัพ รวมทั้งกรมราชองครักษ์ ได้ดำเนินการจัดทำ พันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงานรองรับ ทั้งนี้กองทัพบกได้จัดทำวิสัยทัศน์ 2560 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของกองทัพบกในห้วง พ.ศ. 2550-2560

ง. วิสัยทัศน์กองทัพบก 2560 (กองทัพบก, 2546) กำหนดให้กองทัพบกมีหน้าที่ต้องพิทักษ์และรักษาความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ประชาชนและผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง ยั่งยืนและเป็นกองทัพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับ สรรพคุณตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนได้เสมอ

จากวิสัยทัศน์ของกองทัพบกดังกล่าวพิจารณาได้ว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการ 4 ปีของกระทรวงกลาโหม ซึ่งทหารต้องจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ พิทักษ์รักษาความมั่นคง ผลประโยชน์ของชาติและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ภายใต้ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี ทั้งนี้กองทัพบกได้กำหนดกลยุทธ์กองทัพบกในการพัฒนาหน่วยตามวิสัยทัศน์กองทัพบกดังนี้

1) เสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพล ยุทธโศภกรณ์ การฝึกศึกษา และแผนการปฏิบัติ ให้มีความพร้อมทั้งการปฏิบัติการทางทหารและการปฏิบัติการทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม โดยพัฒนาเสริมสร้างความพร้อมรบให้กับหน่วยต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม แนวทางการใช้กำลังของกองทัพบกและความจำเป็นเร่งด่วนทางด้านยุทธการ โดยกำหนดความเร่งด่วนในการพัฒนาเสริมสร้างหน่วยเป้าหมาย ทั้งในส่วนของหน่วยกำลังรบหลักและหน่วยสนับสนุนที่กำหนดไว้ตามความต้องการในระดับการใช้กำลังตามแผนเผชิญเหตุ ทั้งนี้ให้มุ่งเน้นการเสริมสร้างหน่วยระดับกองพันที่เป็นหน่วยเป้าหมายก่อน แล้วจึงเสริมสร้างความพร้อมรบให้กรมเฉพาะกิจของกองพลที่เกิดจากการสนธิกำลังของหน่วยกองพันเป้าหมายและหน่วยสนับสนุนกำลังรบหลัก ตลอดจนหน่วยอื่นๆ เป็นลำดับต่อไป

2) เตรียมความพร้อมและพัฒนาแผนการปฏิบัติ รวมทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้และกำลังพลในการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติด้านสังคมเศรษฐกิจ จิตวิทยาและการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) เตรียมความพร้อมของหน่วยในส่วนช่วยการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์และแผนการปฏิบัติให้สามารถดำเนินการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและบรรเทาสาธารณภัย โดยใช้ทรัพยากรของกองทัพกที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งด้วยการปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารจัดการกองทัพให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1) ปรับปรุงโครงสร้างกองทัพให้มีบทบาท ภารกิจและการจัดหน่วยที่มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีความอ่อนตัวในการปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายรูปแบบ

4.2) ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลให้มีความทันสมัย นำระบบการบริหารราชการแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในกองทัพให้เหมาะสมกับลักษณะงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติราชการ

4.3) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมให้มีความเข้มแข็ง มีจิตสำนึก

4.4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียมและนโยบายต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5) ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารราชการและการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน

4.6) พัฒนามาตรการให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นกำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยให้เป็นไปตามกลยุทธอย่างแท้จริง

4.7) ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคุณธรรมในทุกระดับหน่วย เพื่อให้มีการใช้กำลังพลให้ตรงกับขีดความสามารถและความต้องการของกองทัพก รวมทั้งมีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าระดับสากล

4.8) พัฒนาระบบงานด้านการข่าว โดยการพัฒนาคูลากรด้านการข่าว การปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่ให้มีขีดความสามารถในด้านการข่าว พัฒนาข่าวกรองทั้งทางยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ มีระบบการเฝ้าตรวจและแจ้งเตือนภัยที่มีความรวดเร็ว ทันเวลาและเชื่อถือได้ พร้อมทั้งพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการวิเคราะห์ด้านการข่าวที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดภัยคุกคามให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.9) พัฒนาแผนระดมสรรพกำลัง ระบบกำลังสำรองและระบบการส่งกำลังบำรุง ให้สามารถตอบสนองต่อการปฏิบัติการทางด้านยุทธการและการขยายกำลังของกองทัพบกตามขั้นตอนการใช้กำลังได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

4.10) เร่งรัดพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทั้งในด้านหลักการ หลักนิยม และยุทธโศปกรณ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้กองทัพบกมีขีดความสามารถพึ่งตนเองและมีขีดความสามารถที่จะตอบสนองภารกิจของกองทัพบกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.11) พัฒนาระบบการฝึกของกองทัพบกให้ทันสมัย สมจริงและมีความคุ้มค่ากับงบประมาณ รวมทั้งต้องสามารถนำผลที่ได้รับจากการฝึกไปใช้ในการปฏิบัติการกิจได้จริงและสอดคล้องกับหลักนิยมและแนวทางในการใช้กำลังของกองทัพบก

4.12) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้กองทัพบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนากระบวนการคิดของกำลังพลรายบุคคล ให้มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาองค์ความรู้อยู่เสมอ สามารถนำคำสั่ง นโยบายและหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.13) พัฒนากองทัพบกให้มีความทันสมัยและให้ก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมกับส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพบก

5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือด้านความมั่นคงร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศโดยการดำเนินงานด้านการทูตโดยฝ่ายทหาร เน้นความสำคัญของผู้ช่วยทูตทหารในการปฏิบัติงานด้านการข่าวและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้านความมั่นคง พร้อมกับการส่งเสริมให้มีการฝึกร่วม/ผสม แลกเปลี่ยนการเยือนระหว่างผู้นำทางทหารระดับต่างๆ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการทหารและข้อมูลข่าวสารความมั่นคงทางทหาร รวมทั้งการให้การสนับสนุนระหว่างกันในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

6) ส่งเสริม สนับสนุนและพิทักษ์รักษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นแกนนำในการส่งเสริมการพัฒนาระบอบประชาธิปไตย

7) ถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์ จัดกำลังถวายการอารักขา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ

และพระบรมวงศานุวงศ์ สนับสนุนงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พระราชกรณียกิจ และจัดให้มีกิจกรรมกองทัพบกเทิดพระเกียรติในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจัดการอบรมเผยแพร่ให้ กำลังพล ครอบครัว ชุมชนใกล้เคียงหน่วยทหารและประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงพระมหากรุณาธิคุณ

8) ส่งเสริมงานด้านกิจการพลเรือน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างกองทัพกับประชาชนและส่วนราชการอื่นๆ หรือองค์กรอิสระ อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ และได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพบก

กลยุทธ์ทั้ง 8 ข้อในวิสัยทัศน์ 2560 ของกองทัพบกสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 6 ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงกลาโหม (2548-2551) โดยในข้อ 4 เป็นยุทธศาสตร์ในการ พัฒนากองทัพทั้งทางการพัฒนาองค์การ พัฒนาคณาจักร เพื่อสนับสนุนการบรรลุภารกิจ ซึ่งระบุไว้ใน 7 กลยุทธ์ที่เหลือ ทั้งนี้ในกลยุทธ์ข้อ 5 และ 8 เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับโลก ซึ่งเป็นเวทีในการเสริมสร้างเสถียรภาพซึ่งต้อง อาศัยการประสานงานและมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี สำหรับในข้อ 4.1, 4.2, 4.3, 4.6 และ 4.7 เป็นกล ยุทธ์ซึ่งใช้ดำเนินการเพื่อการบรรลุพันธกิจของกองทัพบก ทั้งนี้ในกลยุทธ์ที่ 4.1 ถึง 4.3 เป็นกลยุทธ์ ซึ่งต้องเตรียมกำลังพลและยุทโธปกรณ์และแผนการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจทางทหารทั้งที่ เป็นการสงครามและไม่ใช่อการสงคราม สนับสนุนงานต่างๆ ของทางรัฐบาลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทั้งนี้กลยุทธ์ในข้อ 4.4 เป็นการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกให้สอดคล้องกับ ทักษะการที่มีอยู่และมีความอ่อนตัว ดำเนินการปรับปรุงวิธีการทำงานให้คล่องตัวโดยนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาสนับสนุนการทำงาน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่ดี ดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียมและนโยบายต่างๆ การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจโดยเพิ่มศักยภาพการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ปรับปรุงระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบ คุณธรรมในทุกระดับหน่วย พัฒนาระบบงานด้านการข่าวซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการแสวงข้อมูลลงในทางทหาร โดยในข้อ 4.9 ถึง 4.10 มุ่งปรับและพัฒนาแผนระดมสรรพกำลัง ระบบกำลังสำรอง และระบบการส่งกำลังบำรุง เพื่อเพิ่มความพร้อมรบหรืองานการเตรียมกำลังเร่งรัดพัฒนาการวิจัย และพัฒนาทั้งในด้านหลักการ หลักนิยมและยุทโธปกรณ์โดยให้สามารถพึ่งพาตนเองได้และ สามารถตอบสนองการทำงานและระบบการฝึกของกองทัพบกซึ่งผู้วางแผนจำเป็นต้องวางแผน รองรับ ปรับปรุงระบบการศึกษาให้กองทัพบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กำลังพลมีการ

คิดเป็นระบบความคิดสร้างสรรค์ ไม่เวียนรู้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลของ กองทัพบก

### **กองทัพพบกับกลยุทธ์เฉพาะด้านกำลังพล**

จากกลยุทธ์ทั้ง 8 ของกองทัพพบเพื่อให้การกำหนดแผนการปฏิบัติของ หน่วยที่เกี่ยวข้อง บังเกิดผลสำเร็จและสามารถวัดผลได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของกองทัพพบ ดังนั้นกองทัพพบจึงได้กำหนดกลยุทธ์เฉพาะด้านกำลังพลที่สำคัญดังนี้

1) การพัฒนาเสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพลให้หน่วยเป้าหมายของ กองทัพบกที่มีความเร่งด่วนทางด้านยุทธการให้มีความสมบูรณ์/ความพร้อมรบและมีความพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ได้ภายในห้วงระยะเวลาเป็นลำดับแรก

2) การบริหารจัดการด้านกำลังพล ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านกำลังพล ของกองทัพพบให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลกำลังพล การกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจด้านกำลังพล เพิ่ม ประสิทธิภาพของระบบการคัดสรร การใช้และการควบคุมการพัฒนาและการอนุรักษ์กำลังพล

3) การพัฒนากำลังพล ส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับกำลังพลให้สามารถก้าวทัน การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีด้านการทหารและด้านอื่นๆ รวมทั้งนำระบบการ ประเมินค่ากำลังพลมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม นอกจากนี้ต้องควบคุมกวดขันวินัย สร้างจิตสำนึก ตลอดจนยกระดับคุณธรรม จริยธรรมและ ค่านิยมที่ดีของกำลังพล

4) การบริการกำลังพล พัฒนาคูณภาพชีวิตของกำลังพล ให้สามารถอยู่ใน สังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีขวัญกำลังใจที่ดีอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ภารกิจโดยรวมของกองทัพพบ

จากกลยุทธ์เฉพาะด้านกำลังพลทั้ง 4 ด้าน สามารถพิจารณาได้ว่า กองทัพบกเล็งเห็นว่าการจัดการกำลังพลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญจึงมีกล ยุทธ์ทั้งการพัฒนากำลังพล การประเมินค่าเพื่อรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิทยาการและ เทคโนโลยีและยังให้ความสนใจต่อขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### **กองทัพพบกับกลยุทธ์การพัฒนาทางการศึกษา**

จากกลยุทธ์ของกองทัพพบในข้อ 4.11-4.13 นั้นจึงเห็นได้ว่ากองทัพพบได้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนากำลังพลด้านสมรรถนะ การฝึกศึกษา เทคโนโลยี โดยกองทัพพบมีกลยุทธ์ด้าน การฝึกศึกษาโดยดำเนินการฝึกศึกษาให้สอดคล้องกับหลักนิยมและแนวทางการใช้กำลังของ กองทัพบก ทั้งนี้ให้ความเร่งด่วนในการฝึกให้กับหน่วยเป้าหมายเป็นลำดับแรก สำหรับหน่วย

เป้าหมายคือ หน่วยที่กองทัพบกเตรียมไว้ให้พร้อมปฏิบัติการได้อย่างทัน่วงที มีความพร้อมรบตามขีดความสามารถทางทหารที่กำหนดไว้ โดยหน่วยที่เหลือซึ่งไม่ใช่หน่วยเป้าหมายให้ฝึกเพื่อดำรงสภาพความพร้อมรบของหน่วยให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ สำหรับในด้านการศึกษานั้น มุ่งเน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากการฝึกและต้องสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาการฝึกได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนั้นต้องพัฒนาบุคลากรทางด้านการศึกษาให้มีขีดความสามารถและกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกระบบ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ทั้งนี้ ผู้บัญชาการทหารบก (สนธิ บุญยรัตกลิน, พลเอก, 2548, พฤศจิกายน 25) ได้บรรยายสรุปแก่นักศึกษาวิทยาลัยการทัพบกชุดที่ 51 เรื่องนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของกองทัพบกโดยด้านการฝึกศึกษาต้องมุ่งเน้นการเป็นผู้นำหน่วย เสียสละ เสริมสร้างอุดมการณ์รักชาติ สามัคคี มีคุณธรรม มีทักษะทางมวลชนและมนุษยสัมพันธ์ แนวทางการปฏิบัติงานทางด้านกำลังพลต้องมีความพร้อมรบ การจัดการกำลังพลต้องมีมาตรฐานในการคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงาน ปรับย้ายต้องยุติธรรม พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการโดยมุ่งสู่กองทัพยุคอิเล็กทรอนิกส์

ในขณะเดียวกันกรมยุทธศึกษาทหารบกได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารฝึกศึกษาเพื่อสร้างความพร้อมรบของกองทัพบก (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2550 ข, หน้า 16-28) และจัดทำนโยบายเบญจทัศน์ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2550 ก, หน้า 18) โดยมีสาระที่สำคัญดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนารฝึกศึกษา เพื่อเสริมสร้างความพร้อมรบของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลโดยให้ยึดถือว่าระบบการฝึกและศึกษาเป็นหนทางที่สามารถพัฒนาศักยภาพกำลังพลได้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ จินตนาการและอุดมการณ์ หรือความพร้อมรบ โดยมี 2 ยุทธศาสตร์ย่อยคือ

1.1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพ คือ การทำให้กำลังพลที่ผลิตออกมาจากระบบการฝึกศึกษามีความรู้ความสามารถครบถ้วน สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยมีความพร้อมรบโดยใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อประกันว่ากำลังพลที่กองทัพบกผลิตออกมาตรงตามความต้องการของกองทัพบก โดยพิจารณาจากดัชนีชี้วัด ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาโดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต้องพิจารณาหาองค์ประกอบที่แสดง

คุณภาพของกำลังพลที่พึงประสงค์และสร้างดัชนีชี้วัดคุณภาพนั้น ในปัจจุบันกองทัพบกได้กำหนดความต้องการคุณภาพของกำลังพลไว้ 3 ด้านคือ ด้านกายภาพ ด้านความคิดและด้านคุณธรรม จริยธรรมและอุดมการณ์

1.2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพ คือ ยุทธศาสตร์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการฝึกและศึกษาจะต้องได้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าสูง มีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาที่สำคัญคือ การพัฒนาการบริหารจัดการ โดยจัดแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบเป็น 3 ระดับคือ หน่วยระดับยุทธศาสตร์หรือนโยบาย มีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการฝึกศึกษาคือ กรมยุทธการทหารบกและกรมกำลังพลทหารบก หน่วยระดับยุทธการหรือหน่วยบริหารจัดการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่นำนโยบายมาจัดทำแผนการฝึกศึกษาเพื่อให้หน่วยต่างๆ นำไปปฏิบัติ คือ กรมยุทธศึกษาทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงและเหล่าสายวิทยาการและหน่วยระดับยุทธวิธีหรือหน่วยปฏิบัติ

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพมี 3 กระบวนทัศน์คือการรวมการบริหาร การกระจายเครือข่ายและการหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ มีรายละเอียดดังนี้

1.2.1) กระบวนทัศน์การรวมการบริหารจัดการ มีแนวความคิดคือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษามาตรฐาน ลดความซ้ำซ้อน บูรณาการด้านความคิด องค์ความรู้และการจัดการ โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบคือ กรมยุทธศึกษาทหารบกและกรมฝ่ายเสนาธิการ ทั้งนี้การปฏิบัติตามกระบวนทัศน์การรวมการบริหารจัดการประกอบด้วย การรวมการบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานมีเอกภาพ รวมหลักสูตรการศึกษาโดยลดความซ้ำซ้อนของหลักสูตรที่มีอยู่ รวมวิชาที่เหมือนกันตามเหล่าสายวิทยาการให้เปิดสอนร่วมกัน รวมครูอาจารย์เพื่อแก้ไขการขาดแคลนครูอาจารย์โดยวิชาที่เหมือนกันจะใช้ครูอาจารย์คนเดียวกัน ซึ่งการรวมวิชาและครูอาจารย์จะส่งผลต่อการรวมทรัพยากรทางการศึกษาไว้ที่เดียวกัน

1.2.2) กระบวนทัศน์การกระจายเครือข่าย แนวความคิดคือ การกระจายห้องเรียนไปสู่ผู้เรียน โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและองค์การ ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบคือ กรมยุทธศึกษา กองทัพอากาศ ศูนย์การเรียนรู้ของกองทัพบก มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาของพลเรือนที่ร่วมโครงการ ทั้งนี้การปฏิบัติตามกระบวนทัศน์การกระจายเครือข่ายประกอบด้วยการจัดห้องเรียนรวมที่กองทัพอากาศ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยซึ่งมีหลักสูตรเดียวกันกับที่กองทัพต้องการเช่น ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์

1.2.3) กระบวนทัศน์การหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งมีแนวความคิดเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยทั้งนี้การหมุนเวียนที่สำคัญคือ การหมุนเวียนครูอาจารย์ให้มีความรู้ ประสบการณ์และมีขวัญกำลังใจ โดยการดำเนินการเริ่มจากผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปปฏิบัติงานตามหน่วย ผู้ที่มีประสบการณ์และมีการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับการคัดเลือกกลับมาเป็นครูอาจารย์ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด ระหว่างหน่วยนโยบาย หน่วยการศึกษาและหน่วยปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของกองทัพต่อไป กระบวนทัศน์นี้จะวางกลยุทธ์ด้านการกำหนดแนวทางรับราชการของกำลังพลทุกประเภทเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล

นอกจากนี้กรมยุทธศึกษาทหารบกได้ออกนโยบายเบญจทัศน์มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมรรถนะการฝึก สร้างจิตสำนึกการศึกษา โดยมุ่งให้กำลังพลมีหลักการประสบการณ์จินตนาการและอุดมการณ์ ซึ่งนโยบายเบญจทัศน์เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ด้านบริหารจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมรบของกองทัพบก กรมยุทธศึกษาทหารบกจัดคณะทำงาน 6 คณะได้แก่ คณะทำงานด้านการศึกษา คณะทำงานด้านการฝึก คณะทำงานด้านการวิจัยและพัฒนา คณะทำงานด้านพัฒนาองค์กร คณะทำงานด้านการพัฒนาสัมพันธ์และคณะทำงานติดตามและประเมินผล เพื่อดำเนินการตามนโยบายเบญจทัศน์ โดยมีแนวทางการปฏิบัติ 5 ประการคือ ด้านการศึกษาจะดำเนินการประกันการศึกษา เสริมสร้างการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการฝึกจะดำเนินการประกันการฝึก ด้านการวิจัยและพัฒนาจะสร้างเทคนิคและแนวคิดใหม่ในการปฏิบัติการและพัฒนากองทัพทหาร ด้านการพัฒนาองค์กรด้านยุทธศึกษาจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม และด้านการพัฒนาสัมพันธ์จะสร้างความเข้าใจ ศรัทธาและสามัคคี

จากทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพและนโยบายเบญจทัศน์ของกรมยุทธศึกษาทหารบกสามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์ประกอบของกำลังพลที่กองทัพบกต้องการจะต้องมีศักยภาพทางร่างกาย สติปัญญา คุณธรรมและอุดมการณ์ ทั้งนี้กองทัพบกซึ่งมีกรมยุทธศึกษาทหารบกเป็นหน่วยงานหลักในการระดับยุทธการหรือหน่วยบริหารจัดการด้านการศึกษาของกองทัพบก ได้วางกระบวนทัศน์ด้านการฝึกและศึกษาของกองทัพบก โดยมีกระบวนทัศน์การรวมการบริหารจัดการซึ่งต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า รักษาเกณฑ์มาตรฐาน ขจัดความซ้ำซ้อน บูรณาการสิ่งที่มีอยู่เข้าด้วยกัน กระบวนทัศน์ที่สองคือ กระบวนทัศน์การกระจายเครือข่าย ต้องการกระจายห้องเรียนไปสู่ผู้เรียน โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่เพื่อให้ทำให้ประหยัดงบประมาณ ลดค่าใช้จ่ายและกระบวนทัศน์สุดท้ายคือ กระบวนทัศน์การหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่เพื่อสร้าง

ประสบการณ์โดยการหมุนเวียนหน้าที่ในหน้าที่ผู้สอนคือ ครูอาจารย์ ผู้ปฏิบัติคือ หน่วยปฏิบัติ และผู้วางแผนและนโยบายคือ ฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนาธิการ โดยทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้การหมุนเวียนที่สำคัญคือ การหมุนเวียนครูอาจารย์ให้มีความรู้ ประสบการณ์และมีขวัญกำลังใจ การดำเนินการเริ่มจากผู้สำเร็จการศึกษาไปปฏิบัติงานตามหน่วย โดยผู้ที่มีประสบการณ์และมีการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับการคัดเลือกกลับมาเป็นครูอาจารย์ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด ระหว่างหน่วยนโยบาย หน่วยการศึกษาและหน่วยปฏิบัติเพื่อให้มีความรู้ความสามารถครบถ้วนก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของกองทัพต่อไป ซึ่งจะส่งผลดีวิสัยทัศน์และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเองและกระบวนการที่ตนนี้จะวางกลยุทธ์ด้านการกำหนดแนวทางการพัฒนาของกำลังพลทุกประเภทเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพล ทั้งนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทางการศึกษาของกองทัพบกจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างคุณภาพของกำลังพลซึ่งทำให้กองทัพบกสามารถผลิตกำลังพลตรงตามความต้องการได้ ซึ่งจะครอบคลุมถึงผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกด้วย

#### 4.1.2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้รับศึกษาหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอปรัชญา ปณิธานและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก รวมถึงความมุ่งหมายของหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ม.ป.ป.)

ปรัชญาของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก คือ มุ่งมั่นในการผลิตนายทหารฝ่ายเสนาธิการ ผู้บังคับบัญชาและมหาบัณฑิตที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ในทางทหารและความมั่นคงเพียบพร้อมไปด้วยจริยธรรมและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ปณิธานโรงเรียนเสนาธิการทหารบกคือ ดำรงมาตรฐานการผลิตให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามปรัชญาด้วยการดำเนินการทั้งปวง โดยใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกผู้เรียน มีหลักสูตรที่ทันสมัย เหมาะกับบริบทของกองทัพและสังคมไทย มีกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ จริยธรรมและวิสัยทัศน์ มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาอาจารย์บุคลากรทุกระดับและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งปวงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นหน่วยบริการวิชาการให้แก่กองทัพและสังคมตลอดไป

วิสัยทัศน์โรงเรียนเสนาธิการทหารบกคือ เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารระดับสูงที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการทหารและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและสังคม

ปัจจุบันหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้กำหนดความมุ่งหมายเพื่อให้นายทหารนักเรียนมีความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการในหน่วยรบ หน่วยสนับสนุนการรบ หน่วยสนับสนุนการช่วยรบ ในหน่วยระดับกรม กองพล หรือเทียบเท่าได้ เป็นอย่างดี ทั้งในยามปกติและในยามสงคราม

2) ปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการในหน่วยรบ หน่วยสนับสนุนการรบและหน่วยสนับสนุนการช่วยรบในระดับเหนือกว่ากองพลได้ตามความต้องการของกองทัพบก และสามารถเป็นฝ่ายเสนาธิการในการยุทธ์ร่วม/ผสมได้ในระดับยุทธการลงมา

3) ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถปฏิบัติการร่วมกับส่วนราชการ เหล่าทัพอื่นและมิตรประเทศได้เป็นอย่างดี

4) มีภาวะผู้นำที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ในฐานะผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการ

5) มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหารและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้านที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงของประเทศไทย

โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้วางแผนการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของนายทหารนักเรียนในปัจจุบันให้สมตามความมุ่งหมายของโรงเรียนเสนาธิการทหารบกและกองทัพบกเพื่อให้นายทหารนักเรียนมีความรู้ความสามารถ โดยจะสามารถทำหน้าที่ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการในหน่วยต่างๆ ของกองทัพบกทั้งในยามปกติและยามสงครามได้ตามความต้องการของกองทัพบกและสามารถเป็นฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนาธิการในการยุทธ์ร่วม/ยุทธ์ผสมได้ในระดับยุทธการลงมา มีภาวะผู้นำที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ในฐานะผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหารและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีของประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้านและประเทศมหาอำนาจที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงของประเทศไทย ทั้งนี้โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมีแผนการศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในระดับยุทธวิธี ยุทธการและมีความเข้าใจในระดับยุทธศาสตร์ โดยเน้นความสำคัญในระดับยุทธวิธีพร้อมกับเพิ่มพูนพัฒนาบุคลิกภาพและจริยธรรมให้ผู้เข้ารับการศึกษาตลอดหลักสูตร ระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้น 1,610 ชั่วโมง หรือ 46 สัปดาห์ โดยมีการจัดแบ่งกลุ่มวิชาซึ่งมีความสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แบ่งออกเป็นหมวดวิชาต่างๆ จำนวน 9 หมวดวิชาคือ

หมวดวิชาเสนาธิการกิจการและการปฏิบัติการทางยุทธวิธี หมวดวิชาการปฏิบัติการในยุทธบบริเวณ  
หมวดวิชาสงครามพิเศษและการพัฒนาประเทศ หมวดวิชาการบริหารทรัพยากร หมวดวิชา  
ยุทธศาสตร์ทหาร หมวดวิชาเสริมความรู้และลักษณะผู้นำ หมวดวิชาเลือก หมวดการฝึก การตรวจ  
และศึกษาภูมิประเทศ หมวดเบ็ดเตล็ด

ทั้งนี้จากการเปรียบเทียบหลักสูตรของวิทยาลัยเสนาธิการทหาร ประเทศ  
แคนาดา (Gosselin, 2005, pp. 1-3) โดยมีเนื้อหาวิชา เป็นหมวดวิชาผู้บังคับหน่วย การนำทหาร  
และจริยธรรม หมวดวิชาทักษะและการแสดงออกด้านสื่อสาร หมวดทฤษฎีปฏิบัติการทางทหาร  
หมวดวิชาการยุทธ์ร่วม/ยุทธ์ผสมและหมวดการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ ซึ่งจัดให้มีการฝึก  
สนธิการยุทธ์ร่วมทั้ง 3 เหล่าทัพและระหว่างประเทศร่วมกับหลักสูตรเสนาธิการของประเทศ  
สหรัฐอเมริกา โดยหลักสูตรมุ่งการเรียนรู้ด้านการจัดทำแผนแนวทางของกองทัพและศึกษาใน  
หลักสูตรที่เกี่ยวกับการวางแผนแนวทางของรัฐบาล แนวทางทั้งภายในประเทศและแนวทางของ  
ประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเปิดกว้างให้แก่ผู้เข้ารับการศึกษาที่จะพัฒนาตนเองระหว่างศึกษาใน  
วิทยาลัยการทหารให้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโทศิลปศาสตร์ (Master of  
Art) หลักสูตรความมั่นคง (Master of Defense) และหลักสูตรบริหารธุรกิจ (Master of Business  
Administration) จนถึงปริญญาเอกด้านปรัชญาการบริหารของมหาวิทยาลัยคิงส์ตัน (Kingston  
University) ซึ่งกองทัพแคนาดาให้ความสำคัญสนับสนุนด้วยการเปิดหลักสูตรให้ทหารทุกนายโดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารและเมื่อสำเร็จจากวิทยาลัยเสนาธิการทหาร  
แล้วกองทัพจะคัดเลือกพันโทจำนวนหนึ่งเพื่อศึกษาต่อในหลักสูตรเสนาธิการทหารขั้นสูง  
(Advance Military Staff Course) เพื่อเตรียมให้เป็นกำลังพลระดับยุทธการและยุทธศาสตร์  
สำหรับผู้ที่พันเอก ครบ 5 ปี ซึ่งจะได้รับการประดับยศนายพลจึงจะต้องเข้ารับการศึกษาใน  
หลักสูตรความมั่นคง (National Security) ของวิทยาลัยการทหารซึ่งเป็นหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์  
ของกองทัพแคนาดา ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่ากองทัพแคนาดามีการพัฒนากำลังพลผู้สำเร็จ  
การศึกษาจากหลักสูตรเสนาธิการทหารอย่างมีระบบ

#### 4.1.3 แนวทางในการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน

หลังสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
แล้ว กองทัพบกมีแนวทางในการพัฒนาการศึกษาซึ่งสามารถแบ่งเป็นการศึกษาภายในหน่วยงาน  
ทหารและการศึกษานอกหน่วยงาน

### ก. การศึกษาภายในหน่วยงานทหาร

1) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงสุดของทหารขึ้นตรงกับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่จัดการศึกษาหลักสูตรเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติและการป้องกันราชอาณาจักร ให้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน พนักงานองค์การของรัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชน ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นผู้เข้ารับการศึกษาระดับนายทหารชั้นนายพลโดยฝึกปฏิบัติการวางแผนและนโยบายระดับชาติ การพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ

2) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร เป็นสถาบันการศึกษาระดับสูง ขึ้นตรงกับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่จัดการศึกษาหลักสูตรเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติแก่นักศึกษาระดับพันเอกขึ้นไป เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทหาร ยุทธศาสตร์ในการป้องกันประเทศ มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการร่วมและผู้บังคับบัญชาในหน่วยระดับสูงของกองทัพ สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ แผนการทัพ แผนการยุทธร่วมและการยุทธผสม รวมทั้งการจัดหน่วยบัญชาการร่วม/ผสมและการจัดกองกำลังเฉพาะกิจร่วม อำนวยการทางยุทธศาสตร์

3) วิทยาลัยการทัพบก หลักสูตรวิทยาลัยการทัพ มุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่นักศึกษาให้เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาระดับแม่ทัพและระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพหรือเทียบเท่าขึ้นไป หรือฝ่ายเสนาธิการชั้นสูงในกองทัพและกระทรวงกลาโหมได้ ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาระดับยุทธการและยุทธศาสตร์และเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำกองทัพ

4) หลักสูตรปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาความมั่นคง (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2549) ในระหว่างและหลังสำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก หากผู้เข้ารับการศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบกสนใจที่จะเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) ก็สามารถโอนหน่วยกิต จากวิชาที่ศึกษาในหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยมีเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การพัฒนาประเทศ

### ข. การศึกษานอกหน่วยงานทหาร

1) หลักสูตรปริญญาโท (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ม.ป.ป.) ซึ่งมีทั้งเกิดจากความร่วมมือหรือข้อตกลงระหว่างกองทัพไทยและมหาวิทยาลัย หรือหลักสูตรที่กำลัง

พลเข้ารับการศึกษารองเองโดยไม่มีความร่วมมือหรือข้อตกลงระหว่างกองทัพและสถาบันการศึกษา สำหรับหลักสูตรที่มีข้อตกลงระหว่างกองทัพและสถาบันการศึกษา โดยส่วนใหญ่จะเป็นหลักสูตรที่ กองบัญชาการทหารสูงสุดได้เปิดร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทรัพยากรเพื่อ ความมั่นคงร่วมกับมหาวิทยาลัยบูรพา หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาเทคโนโลยี สารสนเทศร่วมกับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต หรือกองทัพร่วมกับมหาวิทยาลัย เช่น หลักสูตรรัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นอกจากนี้ยังคงมีหลักสูตรที่ มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้เทียบโอนหน่วยกิตจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้ เช่นหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งนี้กองทัพให้การสนับสนุน การศึกษาโดยให้กำลังพลสามารถยืมเงินเพื่อการศึกษา (กรมกำลังพลทหารบก, 2546) โดย ปราศจากดอกเบี้ยทั้งนี้หลักสูตรปริญญาตรียืมได้ ครั้งละ 12,500 บาท แต่ยืมรวมไม่เกิน 50,000 บาท ต่อหลักสูตร หลักสูตรปริญญาโท ยืมได้ครั้งเดียวไม่เกิน 100,000 บาท ผ่อนชำระไม่เกิน 48 เดือน หลักสูตรปริญญาเอกยืมได้ครั้งเดียวไม่เกิน 150,000 บาท ผ่อนชำระไม่เกิน 48 เดือน

2) หลักสูตรการศึกษาทางทหารต่างประเทศ หลักสูตรต่างๆ หลังจาก สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกแล้วจะเป็นหลักสูตรพัฒนา กำลังพลระดับยุทธวิธี ยุทธการและยุทธศาสตร์เป็นหลัก เช่น หลักสูตรเสนาธิการทหารบก หรือ หลักสูตรเสนาธิการร่วม หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรวิทยาลัยการทัพ ซึ่ง หลักสูตรเหล่านี้กรณีทำการศึกษาเกิน 6 เดือนจะต้องปรับตำแหน่งเข้าประจำกรมยุทธศึกษา ทหารบกและชุดใช้ทุนกองทัพ 2 เท่าของเวลาที่ทำการศึกษา

#### ค. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมของกองทัพจะเป็นหลักสูตรที่เปิดอบรมให้แก่กำลังพล ทั่วไปเพื่อตอบสนองความต้องการของกองทัพ เช่น ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเปิดการอบรม หลักสูตรคอมพิวเตอร์ (ศูนย์เทคโนโลยีทางทหาร, 2549) กรมยุทธศึกษาทหารบกเปิดการอบรม หลักสูตรภาษาอังกฤษผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรในเหล่าสายวิทยาการซึ่งจะมีลักษณะ หน่วยงานต่างๆ จัดทำหลักสูตรของหน่วย โดยดำเนินการด้านงบประมาณผ่านกรมยุทธศึกษา ทหารบก ทั้งนี้กองทัพได้สนับสนุนให้กำลังพลเข้ารับการศึกษามาก (กรมยุทธศึกษา ทหารบก, ม.ป.ป.) เช่น ในปีพุทธศักราช 2549 กำลังพลที่ศึกษาวิชาการด้านพลเรือนในประเทศ รวมทั้งสิ้นจำนวน 16,150 นาย กำลังพลที่ศึกษาวิชาการด้านพลเรือนต่างประเทศรวมทั้งสิ้น จำนวน 92 นาย กำลังพลที่ศึกษาหลักสูตรทางทหารในประเทศรวมทั้งสิ้นจำนวน 5,064 นาย

กำลังพลที่ศึกษาหลักสูตรทางทหารต่างประเทศรวมทั้งสิ้นจำนวน 109 นาย จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากองทัพมีการพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนกำลังพลในภาพรวมอย่างเป็นระบบแต่สำหรับผู้ซึ่งสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกยังขาดระบบการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม

#### 4.1.4 สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบันตามพื้นฐานของปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

“กองทัพนั้นมีทหารเป็นกำลัง มียุทธโศปกรณ์เป็นเครื่องมือปฏิบัติการ แต่การใช้กำลังและเครื่องมือให้ได้ประโยชน์นั้นอยู่ที่นายทหารผู้เป็นผู้บังคับบัญชา กองทัพจึงจำเป็นต้องมีนายทหารที่สามารถ ยิ่งในสมัยปัจจุบันวิทยาการต่างๆ ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมากและการทำสงครามรุกรานกัน ก็ทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือทางการรุกเงียบ อย่างที่ทราบกันอยู่แล้วนั้นด้วยนายทหารจึงยังต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอให้เป็นนิสัย ต้องสังเกตความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้รู้เท่าทันอยู่เป็นนิตย์เพื่อจะได้อยู่ในฐานะพร้อม ที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่างได้ทุกขณะ”

พระบรมราชาโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ เมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2508

พระบรมราชาโชวาทนี้เป็นแนวทางประการหนึ่งเกี่ยวกับทหารซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเน้นมีประเด็นสำคัญคือ เรื่องคุณภาพกำลังพล อาวุธยุทธโศปกรณ์ และการควบคุมบังคับบัญชา ทั้งนี้ทรงแนะนำว่านายทหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ควรมีอุปนิสัยหมั่นศึกษาหาความรู้และสร้างนิสัยใฝ่รู้ โดยต้องมีความรู้ ความสามารถรองรับทั้งทางวิทยาการ เทคโนโลยีและหลักการสงครามที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีความพร้อมที่จะเผชิญเหตุการณ์ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้พระบรมราชาโชวาทดังกล่าวตรงกับหน้าที่ของทหารในการเตรียมกำลังและการใช้กำลัง ซึ่งกำลังทหารต้องมีความพร้อมรบ (Combat Readiness) อยู่ตลอดเวลาโดยต้องมี

ความพร้อมทั้งด้านกำลังพลที่มีสมรรถนะโดยผสมผสานกับความพร้อมด้านการฝึกศึกษา มีอาวุธ ยุทโธปกรณ์ที่มีอำนาจในการตอบสนององภารกิจและมีแผนการปฏิบัติต่างๆ ที่ได้จัดเตรียมไว้รวมทั้ง ระบบปฏิบัติการและการบริหารที่มีศักยภาพ

จากผลการวิจัยซึ่งได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งสภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน ตามพื้นฐานของปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ อุปนิสัยและแรงจูงใจ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ก. ความรู้

จากการวิจัยพบว่า กองทัพบกไม่มีระบบการศึกษาให้แก่ผู้สำเร็จ การศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกโดยตรง (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี) อย่างไรก็ตามกฎระเบียบของกองทัพบกนั้นอำนวยความสะดวกได้ดีเพราะสนับสนุนการศึกษาทั้ง ให้โอกาสในการลาเพื่อศึกษาต่อและสนับสนุนแหล่งเงินกู้เพื่อการศึกษาโดยไม่มีดอกเบี้ย (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี)

กองทัพบกได้เปิดหลักสูตรสำหรับผู้บังคับหน่วยระดับกองพัน โดยมีการ อบรมเพื่อเพิ่มความรู้และความสามารถด้านผู้นำหน่วยทหาร งานด้านการข่าวและงานกิจการ พลเรือน เปิดหลักสูตรคอมพิวเตอร์นายทหารชั้นนายพล (อภิศร เอกชัยฤดี, พันเอก) โดยเปิดโอกาส ให้ผู้สนใจเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรคอมพิวเตอร์ซึ่งมีจำนวนหลายหลักสูตร รวมทั้งความรู้ เฉพาะทางตามเหล่าสายวิทยาการและกรมฝ่ายเสนาธิการ เช่น หลักสูตรส่งกำลังขั้นสูง นายทหาร การข่าว การประชาสัมพันธ์ (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, อาปฤทธ์ ปรัชญานันท์, พันเอก)

ปัจจุบันกองทัพบกกำลังพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ (E-Learning) อยู่ในขั้นวางระบบขั้น 1 โดยจะเชื่อมโยงถึงระดับกองพันหรือแผนก ถ้า สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จจะทำให้การเรียนรู้ของกำลังพลเป็นไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งใน ปัจจุบัน ศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบกและกรมยุทธศึกษาทหารบกพยายามเพิ่มหลักสูตรแต่ ติดขัดเรื่องงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถทำการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้ทั้งหมด (อภิศร เอกชัยฤดี, พันเอก)

สำหรับความรู้ของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียน เสนาธิการทหารบกมีความสามารถรองรับการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานได้ดีและสามารถประยุกต์ ความรู้ปรับใช้กับสถานการณ์ได้ดี (พจนา รามสันเทียะ, อภิศร เอกชัยฤดี, พันเอก) แต่ทั้งนี้ ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว

จะต้องเรียนรู้และศึกษาจากประสบการณ์การทำงานเพิ่มเติม ทั้งจากงานที่ทำอยู่และเพื่อนร่วมงาน เพราะสิ่งที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบกดำเนินการสอนเป็นเพียงพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี)

งานที่ผู้สำเร็จการศึกษาต้องปฏิบัติมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามสายงาน ทั้งงานด้านกำลังพล งานการข่าว งานยุทธการ งานส่งกำลัง งานกิจการพลเรือน งานปลดปล่อย งานฝ่ายกิจการพิเศษ รวมทั้งหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการเตรียมกำลังพลรองรับสถานการณ์ทางการรบเป็นหลักทั้งนี้เนื่องจากเมื่อเกิดสถานการณ์การรบแล้วไม่อาจจะเตรียมคนได้ทันภายในช่วงเวลาสั้นๆ (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี)

ผู้สำเร็จการศึกษาคควรกลับเข้าทบทวนความรู้เดิมและเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยควรทบทวนความรู้ในทุกๆ 5 ปีหลังสำเร็จการศึกษา เนื่องจากมีวิทยาการใหม่และความรู้ที่มีอยู่เดิมอาจจะถูกลืมนั่นเอง (อิทธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก, ลักขณา วิไลเนตร, พันเอกหญิง, ณัฐวุฒิ คล้ายโอภาส, พันเอก) สำหรับงานยามปกตินั้น หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกสอนในรูปแบบทั่วไปในทุกสายงานแต่ไม่เชี่ยวชาญในการปฏิบัติ ดังนั้นการเรียนรู้ในสายงานปกติอย่างจริงจังจึงเกิดขณะทำงาน ซึ่งทำให้หน่วยซึ่งได้รับการบรรจุผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ อาจจะต้องให้คำแนะนำและสอนระหว่างการทำงาน

1) ความรู้ทางทหาร ในภาพรวมความรู้ทางทหารที่ได้รับจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจะเป็นความรู้ด้านการทหารที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการซึ่งจะเพียงพอต่อการทำหน้าที่ (น้องนุช สังข์ทรัพย์, พจนา รามสันเทียะ, ก้องกิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จ่าสิบเอก) อย่างไรก็ตามความรู้เท่าที่รับการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกนั้นอาจจะไม่พอเพียงในการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์แบบ ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกแล้วต้องหาโอกาสหาความรู้เพิ่มเติมโดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทางทหารและงานเฉพาะหน้าที่ของตน (พีรพงษ์ โพธิ์เหมือน, พันเอก, ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก)

หลักสูตรเสนาธิการจะมุ่งเน้นการเตรียมคนเพื่อรองรับงานในภาวะไม่ปกติเช่น ระหว่างการสงคราม การก่อการร้ายในเมือง แต่ในปัจจุบันทหารมุ่งเน้นภารกิจารพัฒนาประเทศเป็นงานสำคัญจึงทำให้สมรรถนะหรือความรู้ความสามารถทางความพร้อมรบของผู้สำเร็จการศึกษาเมื่อปฏิบัติงานระยะเวลาหนึ่งจะลดลง ขณะที่ปกตินี้งานรักษาความมั่นคงหรือเสริมสร้างความพร้อมรบยังทำได้ไม่สมบูรณ์แบบ กองทัพบกจึงควรกลับมาสนใจงานด้านเตรียม

กำลังพลและสร้างสมรรถนะซึ่งความพร้อมรบเป็นหลัก (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดำรงพล เชิดสงวน, พันเอก (2549) เกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้หลังสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเสริมและลักษณะผู้นำทหาร ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ จริยธรรมของฝ่ายเสนาธิการ เทคนิคการสื่อความหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะผู้นำทหารและรองลงมาคือ การพัฒนาประเทศ ซึ่งส่งผลให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน ประเทศมีความสำคัญลดลงทั้งที่เป็นภารกิจหลักทางทหาร

รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง (บัญชา สิทธีวรยศ, พลตรี) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกว่าวัตถุประสงค์สูงสุดของหลักสูตรคือ การแสวงข้อตกลงใจและการประมาณการณ์ เพื่อสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์ และผู้สำเร็จการศึกษาควรเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถแปลงภารกิจที่เป็นนามธรรมเป็นรูปธรรม

สอดคล้องกับทัศนะของผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี) ว่าผู้สำเร็จการศึกษาต้องหาประสบการณ์จากการทำงาน โดยโรงเรียนเสนาธิการทหารบกให้หลักการและแนวทางในการทำงานตามหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการขั้นพื้นฐานเท่านั้น รวมทั้งปรับระดับความรู้และหลักการทางทหารของผู้รับการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกแต่ผู้สำเร็จการศึกษาควรเพิ่มพูนและหาความชำนาญเฉพาะหน้าที่ ทั้งนี้กองทัพบกก็มีหลักสูตรฝ่ายอำนวยการตามสายงานอยู่แล้วในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ซึ่งสามารถสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก (ธวัช ตรียะพันธ์, พลตรี) ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับการศึกษาตามสายงานเฉพาะหน้าที่ว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นต่อผู้สำเร็จการศึกษาทุกนาย ต้องพิจารณาจากตำแหน่งที่บรรจุว่าจำเป็นจะต้องศึกษาเพิ่มเติมหรือไม่ เพราะกองทัพบกมีงบประมาณจำกัดจึงต้องพิจารณาให้กำลังพลที่มีความจำเป็นก่อน สำหรับงานสารบรรณหรืองานอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำการสอนหรือมีเวลาศึกษาน้อย ผู้สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกสามารถเรียนรู้ได้ในระหว่างการทำงาน แต่ทั้งนี้เนื่องจากงานที่แตกต่างกันหลายรูปแบบของฝ่ายเสนาธิการ ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจึงควรจะได้รับการศึกษาแบบให้ความรู้และทักษะในระหว่างการทำงาน (On the Job Training) ในหน่วยงานของตน ซึ่งเป็นการคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนและหน่วยงานราชการมีข้อจำกัดใน

การใช้งบประมาณ โดยการลงทุนจะต้องสอดคล้องกับงานในหน้าที่และการทำงานของผู้เข้ารับการศึกษาด้วย

2) ความรู้ทางพลเรือน จากกรณีวิจัยพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาคณะจะเพิ่มพูนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางในตำราทางทหาร โดยภาษาอังกฤษมีจำเป็นอย่างยิ่งในการร่วมมือระหว่างประเทศ (พนา แคล้วปลอดทุกข์, พันโท, กฤตพล ลักษณะศิริ, พันโท, อภิชาติ ภิญญูชีพ, พันตรี) แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานตามแนวชายแดนแล้ว ควรรู้ภาษาของประเทศเพื่อนบ้านด้วย (พงษ์สวัสดิ์ พรรณจิตต์, พันเอก, นรินทรภักษ์ เศษฐศิริ, พันโท) ทั้งนี้ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่สร้างวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ รวมทั้งยุคปัจจุบันการศึกษาเปิดโอกาสให้เข้ารับศึกษาระดับปริญญาโทง่ายขึ้น (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, ณัฐวุฒิ คล้ายโสภาส, พันเอก, จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก, พจนา รามสันเทียะ)

ในปัจจุบันโรงเรียนเสนาธิการทหารบกมีข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยนเรศวรในการเทียบโอนหน่วยกิต (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี) ผู้ที่สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองโดยผ่านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานได้ซึ่งจะเอื้อต่อการศึกษาของกำลังพลเพราะเป็นโครงการของกองทัพบก สอดคล้องกับนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก (สนธิ บุญรัตกนิน, พลเอก, 2549, หน้า 40) ต้องการให้ทหารยุคใหม่ทุกนายต้องมีการศึกษาต่อด้านปริญญาตรีทุกนาย สำหรับนายทหารสัญญาบัตรควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก

อย่างไรก็ตาม ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี) ได้ให้ความเห็นว่าการศึกษาในระดับปริญญาโทถึงปริญญาเอกยังไม่สำคัญมากนัก แต่ต้องมีความรู้ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบการทำงานและเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านวางแผนนโยบายและปกครองบังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจึงทำให้ความรู้และความสามารถด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้สำเร็จควรเพิ่มความรู้ด้านรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์และการประชาสัมพันธ์ด้วย

## ๑. ทักษะ

1) ด้านความคิด การวิจัยพบว่าความชำนาญที่สำคัญที่สุดของฝ่ายเสนาธิการคือ การคิดวิเคราะห์ โดยอาจจะใช้เทคนิคการแสวงข้อตกลงใจและการประมาณการณ์ ซึ่งเรียนรู้จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเป็นแนวทางในการสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ สำหรับผู้บังคับหน่วยนั้นต้องมีความชำนาญด้านความคิดคือ การตกลงใจและการประมาณสถานการณ์จะต้องใช้การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับฝ่ายเสนาธิการ (บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, พีรพงษ์ โพธิ์เหมื่อน, พันเอก) ขณะที่ทั้งผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการนั้นต้องมีการคิดอย่างสร้างสรรค์ (อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสืบเอก, พีรพงษ์ โพธิ์เหมื่อน, พันเอก, อุบล ชาญปรีชาสมุทร) ถึงแม้กองทัพจะมีกรอบระเบียบที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดก็ตาม

2) ด้านเทคนิคเฉพาะหน้าที่ ทักษะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือ การมีภาวะผู้นำหรือการนำหน่วยทหาร เทคนิคทางการบริหารจัดการและการปกครอง ฝ่ายเสนาธิการคือ การวางแผน ประสานงาน (บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, พีรพงษ์ โพธิ์เหมื่อน, พันเอก) แต่อย่างไรก็ตามทั้งฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยต้องมีความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถทำงานมีประสิทธิภาพ (นเรนทร์ นิยมเดช, พลตรี, สุชาย คงสง่า, ร้อยตรี) สำหรับงานสารบรรณหรืองานเอกสารควรหาโอกาสศึกษาเพราะมักผิดพลาดบ่อยๆ ซึ่งเป็นงานที่ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยควรต้องเรียนรู้ ทั้งนี้งานสารบรรณอาจจะไม่ทำความเสียหายให้แก่ภารกิจ แต่จะทำให้เกิดการล่าช้าหรือถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะเมื่อเป็นการดำเนินการนอกหน่วยงานกองทัพบก (กฤตพล ลักษณะศิริ, พันโท, อนุมาศ พิณิชชอบ, พันโท)

3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการทำงานมากเพราะการประสานงานและงานด้านการข่าวซึ่งต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรเสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และภารกิจทางทหาร บางครั้งมีความเร่งด่วนในการสื่อสารซึ่งอาจจะต้องใช้การประสานงานหรือออกคำสั่งด้วยวาจาเป็นหลัก (จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก, อนุมาศ พิณิชชอบ, พันโท) และควรเพิ่มนิสัยในการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและควรเสริมอภัยาศัยไมตรี (ลักษณะ วิไลเนตร, พันเอกหญิง, อุบล ชาญปรีชาสมุทร) การรับฟังความคิดเห็นกำลังพลระดับล่างจะทำให้กำลังพลกล้าแสดงความคิดเห็นและควรลดการใช้อารมณ์กับกำลังพลระดับล่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการทำงานติดขัดเกิดปัญหาที่ต้องแก้ไข สำหรับฝ่ายเสนาธิการนั้นความมีมนุษยสัมพันธ์ จะส่งผลให้การประสานงานราบรื่น (พจนา รามสันเทียะ, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสืบเอก)

### ค. ทักษะ

สำหรับคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาควรมีทัศนคติและอุปนิสัยที่ดี เพราะส่งผลต่อการวางแผน การตัดสินใจและการยอมรับของสังคม ผู้สำเร็จการศึกษาควรมีทัศนคติต่อการทำงานของตนว่าเป็นการทำเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กองทัพและเป็นงานที่ต้องมีความเสียสละและรับผิดชอบสูง (พรชัย งามสไต, พันโท, เดชบดินทร์ ปัญญาจันทร์, พันเอก) อย่างไรก็ตามผู้สำเร็จการศึกษาต้องพยายามเปิดวิสัยทัศน์และทัศนคติ นำความรู้จากสภาพแวดล้อมและประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ (อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก, อุบลราชธานี)

ผู้สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่ ทั้งนี้เนื่องจากงานของฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญสูงและได้รับการยอมรับด้านบทบาททางสังคมของทหารทำให้มีความรับผิดชอบต่องานค่อนข้างมาก (น้องนุช สังขทรัพย์)

ทั้งนี้ทัศนคติที่สำคัญของทหารคือ ความจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก, อุบลราชธานี) แต่ทั้งนี้ความจงรักภักดีอาจรวมถึงความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงานของตนด้วย (สมรักษ์ ดวงกลาง, พันโท)

### ง. อุปนิสัย

การวิจัยพบว่าผู้สำเร็จการศึกษาควรเพิ่มพูนอุปนิสัยในการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น โดยเฉพาะการรับฟังความคิดเห็นกำลังพลระดับผู้ปฏิบัติงานและการใช้คำพูดควรลดการใช้อารมณ์กับกำลังพลระดับล่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะวิกฤตหรือมีความสับสนในระหว่างการปฏิบัติงาน (พจนา รามสันเทียะ, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสิบเอก) ความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปอาจจะส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานที่จะได้รับและจะทำให้ขาดการมองสภาพแวดล้อมในภาพรวมส่งผลต่อการมีวิสัยทัศน์ที่แคบ (อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก, อุบลราชธานี)

จากการวิจัยพบว่าในภาพรวมนั้นอุปนิสัยของผู้สำเร็จการศึกษาควรปรับเปลี่ยนอีกหลายข้อ ควรสร้างอุปนิสัยปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับองค์กรและนโยบายของผู้บังคับบัญชา (จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก, อนุภาค พิณจชอบ, พันโท) ทั้งนี้ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับอุปนิสัยและคุณธรรมของทหารว่าคุณค่าพื้นฐานของทหารคือ ความจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ

ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ความสามารถทางการรบ ความมีวินัย ความเสียสละและความสามัคคี

ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยควรมีการมองโลกให้กว้างไกล มองอนาคตของกองทัพมาให้ได้ว่าจะควรเป็นไปอย่างไร เพราะการทำงานของฝ่ายเสนาธิการจะต้องเสนอแนะผู้บังคับบัญชาในทางที่ถูกต้อง ในขณะที่ผู้บังคับหน่วยต้องมองโลกให้กว้างและรองรับงานที่จะเกิดในอนาคตได้ (อุบล ชาญปรีชาสมุท) ทั้งนี้ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยจะเป็นผู้วางแผนและนโยบายของกองทัพก็ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีองค์ความรู้ในตนเองและมีความขวนขวายที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ชลชัย เกิดแจ่ม, พันโท, สมรักษ์ ดวงกลาง, พันโท)

นอกจากนี้ด้านอุปนิสัยพบว่าความรับผิดชอบของฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยไม่ใช่เพียงแต่การรับผิดชอบต่องานของตนเท่านั้น เนื่องจากเป็นกำลังพลหลักผู้จะขับเคลื่อนนโยบายและการปฏิบัติของกองทัพ ดังนั้นการกระทำต่างๆ จะต้องทำในฐานะของทหารอาชีพ ในฐานะของฝ่ายเสนาธิการหรือผู้บังคับหน่วยแล้วแต่ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตน เพราะงานของทั้งฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยซึ่งมีความสำคัญมากต่อกองทัพไทยรวมถึงประเทศชาติ ผลกระทบของงานอาจจะส่งผลกระทบต่อสังคมด้วย (กันตภณ อัครานุกรณ์, พันเอก)

#### จ. แรงจูงใจ

1) แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน ผลตอบแทนในปัจจุบันพอเพียงแก่การดำรงชีพแต่ไม่สามารถทำให้สามารถเป็นเจ้าของปัจจัยสำคัญได้ง่าย เช่นไม่สามารถซื้อบ้านพักหรือที่พักอาศัยได้ หรือการเจ็บป่วยบางประการที่ไม่สามารถเบิกได้ เงินเดือนทหารควรแตกต่างจากอาชีพอื่นเนื่องจากมีความเสี่ยงสูงและเป็นอาชีพซึ่งอาจจะต้องสละชีพและความสุขส่วนตัว โดยเฉพาะงานทหารในสนามชายแดนหรือในพื้นที่เสี่ยงภัยไม่คุ้มค่ากับความเสี่ยง (ชาติชาย บุญวัฒน์นะกุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณณ์, พลตรี) ในขณะที่ทหารอาจจะต้องทำงาน 24 ชั่วโมงแต่ไม่มีค่าล่วงเวลา เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่างๆ (น้องนุช สังขทรัพย์) อีกทั้งการที่มีเงินเดือนน้อยทำให้กำลังพลบางส่วนจำเป็นต้องประกอบอาชีพเสริมซึ่งบางครั้งอาจจะเป็นอาชีพที่ผิดกฎหมายหรืออาจจะทำให้สมรรถนะในการทำงานลดลง (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสิบเอก) เช่น มีเวลาพักผ่อนน้อยหรือสนใจงานประจำลดลง ทั้งนี้พจนารามสันเทียะ มีความเห็นที่ขัดแย้งว่ารายได้ของผู้ที่สำเร็จการศึกษาน่าจะพอเพียงต่อการ

ดำรงชีพเพราะสังเกตได้จากการขอกู้เงินจำนวนน้อยและมักนำเงินเดือนมาฝากกับสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวนมากกว่านายทหารชั้นประทวนหรือนายสิบ

2) แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ความก้าวหน้าทางราชการของผู้สำเร็จการศึกษาโดยปกติจะมีความก้าวหน้าสูงกว่าผู้ไม่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเพราะกำหนดไว้ในความชำนาญทางทหาร (อาปฤทธิ์ ปรีชฎานันท์, พันเอก, กัณตภณ อัครานุรักษ์, พันเอก, อภิชาติ ภิญญูชีพ, พันตรี) แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในความก้าวหน้าทางราชการมีผลกระทบต่อสมรรถนะในการทำงานอย่างมากเพราะตำแหน่งมีจำกัดในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนมาก รวมทั้งระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ยังคงมีในระบบราชการมากกว่าระบบความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสูญเสียกำลังใจในการทำงานได้ (น้องนุช สังขทรัพย์, อธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก, เดชบดินทร์ ปัญญาจันทร์, พันเอก, ชลชัย เกิดแจ่ม, พันโท)

จ. ปัจจัยนอกเหนือจากสมรรถนะ จากการวิจัยพบว่ามียปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ (Competency Relative) 3 ประการที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งอาจจะไม่ใช่บุคลิกลักษณะที่ซ่อนภายในของปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบดังที่แมคเคลแลนด (McClelland) ได้กล่าวไว้แต่มีผลต่อการบรรลุสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

1) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Quotient) จากการวิจัยพบว่าวุฒิภาวะทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี, อาปฤทธิ์ ปรีชฎานันท์, พันเอก, ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก, อนุมาศ พิณีจชอบ, พันโท, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสับเอก, น้องนุช สังขทรัพย์, อุบล ชาญปรีชาสมุทร) เพราะมีผลต่อแนวทางในการวางแผน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน รวมทั้งการคิดวิเคราะห์ การทำงานจะมีผลเป็นที่ยอมรับของสังคมและองค์การอยู่ที่สภาวะทางอารมณ์ของผู้วิเคราะห์งานนั้นๆ ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำจะมีความเป็นเหตุเป็นผลน้อยและโกรธง่ายทำให้การร่วมงานหรือการประสานงานมีความตึงเครียด นอกจากนี้ผู้มีภาวะทางอารมณ์ไม่ดีมีผลทำให้บุคคลนั้นมีอุปนิสัยโกรธและฉุนเฉียวง่าย มีอหิยาศัยไมตรีน้อย ขาดการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

2) สติปัญญาหรือเชาว์ปัญญา (Intelligence) จากการวิจัยพบว่าสติปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลเนื่องจากทั้งผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการจะต้องใช้การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ ในการวางแผนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในภาวะ

ปกติและภาวะวิกฤต (ลักษณะ วิไลเนตร, พันเอกหญิง, อุบล ชาญปรีชาสมุทร, อภิชิต ภิญโญชีพ, พันตรี)

3) สภาพร่างกาย (Physical Ability) การวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการจำเป็นต้องมีสภาพร่างกายที่แข็งแรง (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, ณัฐวุฒิ คล้ายโอบาส, พันเอก, อภิกร เอกชัยฤดี, พันเอก) เนื่องจากงานทางทหารด้านป้องกันประเทศ งานรักษาความมั่นคงภายใน งานช่วยเหลือประชาชนและภารกิจที่ได้รับจากรัฐบาลมักจะมีความต่อเนื่องในระยะยาวและต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทุกสภาพลมฟ้าอากาศและภูมิประเทศ การมีสภาพร่างกายอ่อนแอในสภาวะวิกฤตย่อมส่งผลกระทบต่อความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งสติปัญญาและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (พีรพงษ์ โพธิ์เหมือน, พันเอก) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินที่ต้องการให้ใส่ใจต่อสุขภาพ มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง

โดยสรุปสมรรถนะที่ควรเพิ่มพูนของผู้สำเร็จการศึกษา ควรเสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเสริมสร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ในการทำงาน ควรเรียนรู้งานด้านบริหารจัดการเพิ่มเติมและผู้สำเร็จการศึกษควรชวนขยายเรียนรู้เพื่อการเปิดโลกทัศน์

## 4.2 ปัญหาและอุปสรรคขัดขวางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดีซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

จากการวิจัยผู้วิจัยได้ค้นพบปัญหาและจัดแบ่งกลุ่มของปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างสมรรถนะซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยแบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการ การจัดการศึกษาและปัญหาส่วนตัว โดยรายละเอียดมีดังนี้

### 4.2.1 ด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ

ก. แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน เงินเดือนที่ได้รับพอเพียงแก่การครองชีพเท่านั้นแต่ไม่เพียงพอสำหรับการซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคที่มีราคาสูงได้ ทำให้ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกด้านสถานะทางสังคมของทหารลดต่ำลงและการที่รายได้น้อยจะส่งผลทำให้ไม่กล้าศึกษาต่อในระดับ

ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เสริมสร้างสมรรถนะได้ เนื่องจากต้อง  
ประหยัดเพื่อใช้จ่ายภายในครอบครัว (ธรรมา ศรียะพันธ์, พลตรี, อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก,  
ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก, เดชบดินทร์ ปัญญาจันทร์, พันเอก, อนุมาศ พิณจชอบ, พันโท, ก้อง-  
กิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี, อุบล ชาญปรีชาสมุทร) สำหรับสวัสดิการข้าราชการมีแนวโน้มลดลงส่งผล  
กระทบทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง (พรชัย งามสดใส, พันโท, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสิป-  
เอก)

ทหารมีภารกิจในราชการสนามชายแดนหรือในพื้นที่เสี่ยงภัย ซึ่งต้อง  
ความเสี่ยงกับการสูญเสีย ถ้าหัวหน้าครอบครัวเสียชีวิตจากการทำหน้าที่ก็ส่งผลกระทบต่อ  
ครอบครัว จึงทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก  
บางส่วนเลือกที่จะไม่ทำงานในหน้าที่ทางทหารที่มีความเสี่ยงสูง ในขณะที่งานช่วยเหลือประชาชน  
ซึ่งเป็นงานที่อาจจะต้องทำงานต้องปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา อาจจะไม่มีความเสี่ยงสนับสนุนใน  
บางครั้ง เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องแก้ปัญหาตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีสนองตอบภารกิจ  
ของกองทัพในการช่วยเหลือประชาชน (บัญชา สิทธีวรยศ, พลตรี)

ข. ระบบอุปถัมภ์ มีผลต่อการทำงาน ซึ่งสังคมไทยเห็นว่าเป็นวัฒนธรรม  
ไทยที่ยากต่อการแก้ไข (ณัฐวุฒิ คล้ายโสภาส, พันเอก, ลักษณ์า วิไลเนตร, พันเอกหญิง) ระบบ  
อุปถัมภ์ทำให้ระบบงานกำลังพลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพ (อภิศร เอกชัย-  
ฤดี, พันเอก, ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก, จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก) ระบบราชการไทยในปัจจุบันใช้  
ระบบอุปถัมภ์มากขึ้นเพราะผู้ปฏิบัติงานมีมากแต่ตำแหน่งมีจำนวนจำกัด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้อง  
พึ่งพาระบบอุปถัมภ์สร้างความก้าวหน้าให้ตนเอง จึงอาจต้องใช้เวลาราชการบางส่วนเพื่อใกล้ชิด  
หรือเข้าพบผู้บังคับบัญชา (อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก, ลักษณ์า วิไลเนตร, พันเอกหญิง)

จากข้อจำกัดในการเจริญเติบโตและสิทธิกำลังพล จึงก่อให้เกิดระบบ  
การใช้อำนาจเพื่อ “สร้างไมตรีและความผูกพัน” ระบบอุปถัมภ์ในหมู่ข้าราชการทหารจึงเกิดขึ้นมาก  
ผลที่ตามมาคือ มีการแบ่งพรรค แบ่งพวกและสภาพการแตกความสามัคคีในหน่วยปรากฏให้เห็น  
มากขึ้น นอกจากนั้นมีบุคคลบางกลุ่มแสวงหาช่องทางในการเจริญเติบโตในทางที่ไม่ถูกต้อง ด้วย  
การเข้ารับการศึกษาแล้วย้ายไปอยู่ในตำแหน่งที่งานน้อย มีอำนาจและก้าวหน้ารวดเร็วในขณะที่  
บุคคลที่ตั้งใจทำงานในวิชาชีพของตนโดยไม่เข้าหาผู้ใหญ่อาจไม่ได้รับการพิจารณาความก้าวหน้า  
ต้องทำงานหนัก โอกาสเจริญก้าวหน้ามีน้อย ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ มีผลให้ความเป็นมืออาชีพ  
ด้อยลงไปมากซึ่งเป็นการบ่อนทำลายสมรรถนะของกองทัพโดยตรง (วีรวิท คงศักดิ์, พลอากาศเอก,  
2548, หน้า 6)

“สังคมการเมืองในปัจจุบัน เป็นระบบอุปถัมภ์แบบ  
รัฐศาสตร์ที่ก้าวไกลยิ่งขึ้น คือผู้ให้การอุปถัมภ์ไม่ได้ให้  
เฉพาะตำแหน่งหน้าที่แก่ผู้ที่มีหวังให้กระทำการตอบแทน  
เท่านั้น ผู้อุปถัมภ์ใช้อำนาจที่เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ที่มี  
อยู่เช่น การอนุมัติงบประมาณเพื่อกิจกรรมหรือโครงการ  
ต่างๆ ที่ได้ผลประโยชน์ตรงกับกลุ่มคนบางกลุ่มตามที่  
ประสงค์”

อคิน รพีพัฒน์, ม.ร.ว. (2548)

ในขณะที่เงินประจำตำแหน่งซึ่งไม่ได้บรรจุไว้ในขั้นยศ ก็ส่งผลกระทบทำให้ระบบอุปถัมภ์มีความรุนแรงขึ้น เพราะผู้ปฏิบัติงานจะใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อการดำรงตำแหน่งสำคัญที่มีเงินประจำตำแหน่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจและความสามารถแต่ขาดโอกาสก้าวหน้า จะเกิดความท้อแท้และไม่สนใจทำงาน (ชาติชาย บุญวัฒนะกุล, พลโท)

ค. การมีส่วนร่วม ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมักมีความมั่นใจในตนเองสูง ทำให้การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงออกทางด้านความคิดหรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกน้อยลง (พจนาน รามสันเทียะ, อภิชาต อภิชาตโยธิน, จำสิบเอก)

วัฒนธรรมกองทัพยังคงยึดติดกับความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก เมื่อผู้บังคับบัญชานำเสนอความคิดก็มักจะไม่มีการคัดค้านหรือกล้าเสนอแนะเพราะเกรงว่าเสนอแนะแล้วจะถูกตำหนิหรือทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ (อชิกร เอกชัยฤดี, พันเอก) ผู้ซึ่งต้องการความก้าวหน้าจึงต้องทำตามแนวความคิดผู้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความเห็น จึงทำให้ถูกตีกรอบความคิด ทำให้เกิดอุปนิสัยไม่กล้าคิดนอกกรอบ

#### 4.2.2 ด้านการบริหารจัดการ

ก. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย งานของกองทัพถูกกำหนดโดยนโยบายของฝ่ายการเมืองหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองทัพ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยๆ เมื่อเปลี่ยนรัฐบาลหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ทำให้ขาดประสิทธิภาพเนื่องจากความไม่แน่นอนของนโยบาย (ลักษณะ วิไลเนตร, พันเอกหญิง, พนา แคล้วปลอดทุกข์, พันโท)

กองทัพขาดความต่อเนื่องด้านนโยบายมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (กองทัพบก, 2546, หน้า 18) รวมทั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนแผนและแนวทางเสริมสร้างกองทัพที่มีอยู่เดิม ดังนั้นนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยน

แปลงนั้น ทำให้ข้าราชการต้องปรับตัวตามนโยบายใหม่ หรือเกิดการล้าหลังในการทำงานและไม่กล้าแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

นโยบายของกองทัพบกบางนโยบายออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของรัฐบาล กลุ่มการเมือง หรือผู้บังคับบัญชามากกว่าตอบสนองของพันธกิจและกลยุทธ์ในวิสัยทัศน์ของกองทัพบก โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจด้านการป้องกันประเทศและการรักษาความมั่นคงภายใน (พรชัย งามสไตส์, พันโท)

ข. การจัดการกำลังพล กองทัพบกเป็นกองทัพใหญ่จึงมีปัญหาระบบการจัดการกำลังพล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพเนื่องจากตำแหน่งสำคัญมีน้อยแต่กำลังพลมีจำนวนมาก การปลดปล่อยและการปรับลดกำลังพลเป็นไปได้ยาก (กองทัพบก, 2546, หน้า 17) ในขณะที่แนวทางรับราชการอาจจะไม่มีแนวทางที่แน่นอน การขาดการส่งเสริมทางการศึกษาเนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องการผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้การส่งเสริมให้กำลังพลเข้ารับการศึกษา มีน้อยลง (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี)

ค. การหมุนเวียนกำลังพลเคยมีหลักการและแนวคิดให้หมุนเวียนแต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากกำลังพลมีจำนวนมาก ผลจากการไม่หมุนเวียนงานทำให้ขาดความคิดใหม่และความกระตือรือร้น ขาดวิสัยทัศน์ (บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก)

กองทัพบกควรจะมีการหมุนเวียนงานระหว่างฝ่ายเสนาธิการด้วยตนเอง ฝ่ายเสนาธิการกับผู้บังคับหน่วย หรืออาจารย์กับผู้บังคับหน่วย (พล สง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 91)

การหมุนเวียนกำลังพลของกองทัพบกต่างประเทศมีศักยภาพผสมผสานกับระบบปลดปล่อย ซึ่งมีระบบการปลดปล่อยรองรับ เช่น การให้เงินบำเหน็จจำนวนมากแก่ผู้ขอออกจากราชการตั้งแต่ยศพันโทหรือพันเอก (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี)

ง. การบรรจุผู้สำเร็จการศึกษา สำหรับการเลือกตำแหน่งของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลังสำเร็จการศึกษามีหลายระดับ ทั้งระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพอากาศและกองทัพบก ทำให้งานที่ได้รับแตกต่างกัน ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาควรปฏิบัติงานในหน่วยระดับกลางๆ คือ กรมหรือกองพล ก่อนจะเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติหน้าที่ระดับสูงหรือต่ำกว่า เพราะจะทำให้มองเห็นภาพการทำงานของกองทัพบกโดยรวมและสามารถใช้สมรรถนะของตนได้อย่างเต็มที่ (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท) รวมทั้งความก้าวหน้าของกรมฝ่ายเสนาธิการกับหน่วยส่วนภูมิภาคค่อนข้างแตกต่างกันมากทำให้ส่วนภูมิภาคค่อนข้างมีการจูง

ใจต่ำกว่าส่วนกลาง ดังนั้นการเลือกบรรจุในหน่วยงานต่างจังหวัดซึ่งมีภารกิจตามแนวชายแดนจึงมีแนวโน้มลดลง (บัญชา สิทธีวรยศ, พลตรี, ก้องกิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี)

จ. ผู้ถ่ายทอดความรู้ ครูอาจารย์ซึ่งถือว่าเป็นแม่พิมพ์ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ซึ่งจะทำหน้าที่ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการ ได้รับความสนใจจากกองทัพบกค่อนข้างน้อย ขาดการหมุนเวียนที่เป็นระบบทำให้ขาดแรงจูงใจในการสอนและถ่ายทอด (พลสง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 83) และอาจารย์หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งพึงสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมักขาดประสบการณ์ในการทำหน้าที่ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการระดับกรมและกองพล จึงทำให้องค์ความรู้ที่ถ่ายทอดมาจากตำราเป็นส่วนใหญ่

#### 4.2.3 ด้านการจัดการศึกษา

ก. การหมุนเวียนศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ หน่วยงานไม่หมุนเวียนกำลังพลเข้ารับการศึกษา ทำให้ผู้ทำงานดีแต่ขาดความรู้และวิสัยทัศน์ รวมทั้งผู้สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ไม่สามารถนำความรู้มีใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ไม่ตรงกับความรู้ที่มีอยู่ (ณัฐวุฒิ คล้ายโสภาส, พันเอก)

ข. งบประมาณพัฒนาบุคลากร กองทัพบกมีงบประมาณในการฝึกศึกษาและพัฒนาบุคลากรมีค่อนข้างจำกัดทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2550 กองทัพบกได้รับบรายจ่ายอื่นด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกศึกษาเพียง 1,260 ล้านบาท จากงบประมาณทั้งหมด 51,354 ล้านบาท คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 2.45 ของงบประมาณทั้งหมด (สำนักงบประมาณ, 2549, หน้า 432) ในขณะที่งบประมาณด้านบุคลากรคือ เงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนสูงถึง 34,406 ล้านบาท หรือร้อยละ 67 ของงบประมาณทั้งหมด จากสถานะด้านงบประมาณของกองทัพบกที่ถูกปรับลดลงเป็นอย่างมากและมองไม่เห็นทางที่จะมีโอกาสเพิ่มกลับมาได้เหมือนเดิม (พลสง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 85) ทำให้การจัดการหลักสูตรการศึกษาต่างๆ ตามระบบเดิมไม่สามารถดำเนินการได้ หลักสูตรที่จำเป็นต่างๆ หลายหลักสูตร แม้แต่หลักสูตรตามแนวทางรับราชการบางหลักสูตรก็ไม่สามารถเปิดได้เป็นปกติ การพัฒนาปรับปรุงต่างๆ แทบจะกระทำไม่ได้เลย

กองทัพบกมีหลักสูตรที่มีจำนวนมากแต่ขาดการจัดการศึกษาให้นายทหารที่สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งถือว่าเป็นกำลังพลที่มีความสำคัญจึงต้องชวนหาวิชาศึกษาและพัฒนาความสามารถของตนด้วยตนเอง (ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี) ซึ่งสอดคล้องกับผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี) ซึ่งกล่าวว่าเรื่องหลักสูตรและงบประมาณนั้น โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเคยเสนอหลักสูตร

คั่นกลางระหว่างหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกกับวิทยาลัยการทัพบกไปแล้วแต่ติดขัดเรื่องงบประมาณจึงทำให้ไม่ได้รับการตอบสนอง

งบประมาณสนับสนุนหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษยังน้อยไม่เพียงพอแก่การพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด (สมศักดิ์ ฤทธิรงค์วัฒนา, พันโท, ครรชิต สุวรรณ, พันตรี) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทัพบกเป็นไปด้วยความเชื่องำและล่าช้าซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยีทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลงและการมองภาพสนามการรบเป็นไปได้อย่าง ซึ่งส่งผลต่อการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อภิศร เอกชัยฤดี, พันเอก)

ค. หลักสูตรการศึกษา การวิจัยพบว่าห้วงระยะเวลาว่างหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบกและเสนาธิการทหารบกประมาณ 15 ปี ซึ่งเป็นห้วงเวลาที่นานมากในการทบทวนความรู้ทางทหาร (ณัฐวุฒิ คล้ายโอภาส, พันเอก) ทั้งนี้หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหารและวิทยาลัยการทัพบกก็ยังไม่ใช่แนวทางรับราชการจึงทำให้ไม่ได้รับความสนใจเข้ารับการศึกษา รวมทั้งวิทยาลัยการทัพบกก็ให้การศึกษาแก่ผู้ที่ไม่ใช่ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยเป็นจำนวนมากและการปรับหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบกเป็นแนวทางรับราชการเป็นไปได้อย่างเพราะขาดงบประมาณสนับสนุนทั้งที่เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างกำลังพลระดับยุทธการและยุทธศาสตร์ รวมทั้งเมื่อเข้ารับการศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบกแล้ว กองทัพบกไม่ได้จัดการว่าบุคคลที่มีความรู้ด้านต่างๆ จะนำมาใช้ประโยชน์อะไร (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี)

#### 4.2.4 ด้านปัญหาส่วนบุคคล

ก. ทักษะของกำลังพลที่มีต่อหลักสูตรที่ไม่ใช่แนวทางรับราชการจึงมักไม่ได้รับความสนใจ ขาดการใฝ่หาความรู้ ขาดการเปิดโลกทัศน์ ความเชื่อว่าแค่จบหลักสูตรเสนาธิการก็เพียงพอและมุ่งการศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางราชการมากกว่าการเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือสร้างจิตสำนึกทางการศึกษาหรือการใฝ่รู้ของตน (อาปฤทธิ ปรัชญนันท์, พันเอก, ณัฐวุฒิ คล้ายโอภาส, พันเอก)

ข. ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ควรเสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก, ก้องกิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี) ควรรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปจะทำให้งานเสียหายและทำให้ขาดการทำงานเป็นทีมและการใช้อารมณ์ในการทำงานจะส่งผลเสียต่อการแสดงความคิดเห็นในองค์การ (พจนารามสันเทียะ, อุบล ชาญปรีชาสมุท, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสิบเอก)

### 4.3 การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในปัจจุบัน

จากการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มของการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคขัดขวางที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเป็นการแก้ไขปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการ การจัดการศึกษาและปัญหาส่วนตัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 ด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์การ

ก. แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน ควรเพิ่มเงินเดือนข้าราชการทหารให้สูงขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงชีพได้อย่างมีเกียรติและคุ้มค่าต่อความเสี่ยง ควรแยกบัญชีเงินเดือนทหารออกจากข้าราชการพลเรือน (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, ธรรม ศรียะพันธ์, พลตรี, ลักขณา วิไลเนตร, พันเอกหญิง, อธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก, ชัยรัตน์ ธรรมชาติ, พันเอก, อาปฤทธิ ปรชฎานันท์, พันเอก)

การทำหน้าที่ช่วยเหลือประชาชนซึ่งอยู่นอกเวลาราชการควรจะสามารถเบิกเบี้ยเลี้ยงย้อนหลังได้ (น้องนุช สังขทรัพย์) สำหรับสวัสดิการทหารควรคงไว้เพื่อเป็นกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (พรชัย งามสไต, พันโท)

ข. ระบบอุปถัมภ์ ยังเป็นวัฒนธรรมไทยที่ฝังรากลึกจึงอาจจะต้องใช้การจัดการกำลังพลที่ต้องออกระเบียบข้อบังคับและดำเนินการปฏิบัติตามระเบียบที่ออกมาอย่างเคร่งครัด (ณัฐวุฒิ คล้ายโสภาส, พันเอก, ลักขณา วิไลเนตร, พันเอกหญิง) กองทัพบกต้องกำหนดแนวทางรับราชการและความก้าวหน้าให้ชัดเจน ควรพัฒนาระบบคุณธรรมโดยใช้พื้นฐานความรู้ความสามารถและการประเมินความสามารถเป็นหลัก (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, พรชัย งามสไต, พันโท)

การแก้ไขระบบอุปถัมภ์ทำได้แต่ต้องใช้เวลานาน โดยการนำระบบความรู้ความสามารถเข้ามาทดแทนอย่างช้าๆ รวมทั้งใช้การประเมินความสามารถในการดำเนินการปรับตำแหน่ง ควรมีการประเมินการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ โดยมุ่งประเมินว่าสมรรถนะที่มีอยู่เพียงพอในการทำงานหรือมีสมรรถนะที่ลดลงจากเดิมหรือไม่ อาจจะใช้เทคนิคการประเมินในรูปแบบต่างๆ ในการดำเนินการ ขณะเดียวกันหน่วยงานต้องใช้งานกำลังพลให้ตรงกับขีดความสามารถและความรับผิดชอบที่ได้รับ ทั้งนี้ควรยกเลิกระบบเงินประจำ

ตำแหน่งซึ่งทำให้เกิดการแก่งแย่งเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหลักซึ่งมีเงินประจำตำแหน่งและทำให้ผู้มีความสามารถแต่ไม่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาขาดโอกาสก้าวหน้าและหมดกำลังใจทำงาน ทั้งนี้ควรให้เงินประจำตำแหน่งรวมไว้กับขั้นยศ (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท)

ค. การมีส่วนร่วม ผู้สำเร็จการศึกษาต้องรู้จักฝึกคิดวิเคราะห์ด้วยตนเองและคิดนอกกรอบ ควรปรับทัศนคติของตนเองให้กล้าคิด กล้าเสนอแนะ สำหรับผู้บังคับบัญชาต้องวางใจในการทำงานของฝ่ายเสนาธิการและรับฟังความคิดเห็น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและนำเสนอผลงาน (พจนา รามสันเทียะ, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสิบเอก)

การทำงานของกองทัพบกควรเสริมการทำงานด้วยทีมงาน สำหรับกำลังพลที่คิดนอกกรอบในทางสร้างสรรค์นั้นผู้บังคับบัญชาต้องสามารถให้อภัยได้หากมีการผิดพลาดบ้างและไม่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่องาน รวมทั้งควรให้คำแนะนำ (อิทธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก)

#### 4.3.2 ด้านการบริหารจัดการ

ก. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การบริหารจัดการควรมีระบบและการดำเนินการตามกฎหมาย ไม่เปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไป ควรมีการวางแผนของหน่วยเป็นแผนระยะยาว ระยะกลาง เพื่อรองรับการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทัพบก (ลักษณะ วิไลเนตร, พันเอกหญิง, พนา แคล้วปลอดทุกข์, พันโท, พรชัย งามสอาด, พันโท)

ข. การจัดการกำลังพล ปัญหาสำคัญของกองทัพไทยที่เรื้อรังมานานคือปัญหากำลังพลที่มีมากมายหลายมิติ แต่ปัญหาที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการเจริญเติบโตของบุคลากร (วีรวิท คงศักดิ์, พลอากาศเอก, 2548, หน้า 1-2)

แนวทางการก้าวหน้าของกรมฝ่ายเสนาธิการกับหน่วยส่วนภูมิภาคควรปรับให้ใกล้กันโดยอาจจะใช้การให้รับราชการในหน่วยระดับกรม กองพลก่อน ปรับปรุงการบริหารจัดการกำลังพล สำหรับการพัฒนากำลังพลควรจัดตั้งยุทธศาสตร์ของกองทัพบกในการพัฒนากำลังพล (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บุญชา ลิทธิวรยศ, พลตรี, อิทธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก, ก้องกิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี) กองทัพบกควรสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกโดยเน้นความรู้ทางทหาร ควรเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและระบบการจัดเก็บรวบรวมความรู้ขององค์การ (Think Tank) ในการสร้างสมรรถนะของกำลังพลหรืออุดมการณ์ทางทหาร วัฒนธรรมทางทหาร และคุณธรรมที่ต้องการควรกระทำอย่างจริงจังตั้งแต่นักเรียนนายร้อยหรือนักเรียนนายสิบ (พีรพงษ์ โพธิ์เหมือน, พันเอก)

ค. กองทัพอากาศมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของกำลังพลให้มากกว่าพัฒนายุทโธปกรณ์ โดยงบประมาณที่ได้มาควรนำมาพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลทุกระดับเพื่อรองรับเทคโนโลยี (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท) กองทัพอากาศควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกให้มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจมากกว่าสนับสนุนงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของกองทัพ (ธนกฤต พุ่มสุวรรณ, พันเอก, ลลิตา ล้ำเลิศ, ร้อยเอกหญิง)

ง. การปรับโครงสร้างกองทัพจะแก้ไขปัญหากำลังพลได้ดี ในขณะที่กองทัพก็ต้องวางแผนเพื่อปลดปล่อยกำลังพลเป็นพลเรือนและสร้างอาชีพรองรับเพื่อลดกำลังพลกองทัพ (ธรรธร ศรียะพันธ์, พลตรี) กองทัพอากาศควรมีระบบหมุนเวียนกำลังพลอย่างมีระบบ ซึ่งทำให้กำลังพลได้เรียนรู้งานและแนวทางการเจริญเติบโตที่มองเห็นแนวทางรับราชการและการเติบโตได้ชัดเจน ควรมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้มองวิสัยทัศน์ให้มากขึ้นและเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้งานที่แตกต่าง โดยเฉพาะหมุนเวียนงานระหว่างฝ่ายเสนาธิการด้วยกันเองและฝ่ายเสนาธิการหรืออาจารย์กับผู้บังคับหน่วย (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สิทธิวรยศ, พลตรี, อธิกร เอกชัย-ฤดี, พันเอก, เดชบดินทร์ ปัญญาจันทร์, พันเอก, ก้องกิตติ ดวงนิมิตร, พันตรี)

จ. การบรรจุผู้สำเร็จการศึกษา การเลือกตำแหน่งของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งดำเนินการโดยกรมกำลังพล การสรรหาอัตราที่ว่างควรจัดกำลังพลเข้าสู่อัตราของหน่วยระดับ กรมและกองพลก่อนโดยอาจจะให้ทำหน้าที่ 1-2 ปี แล้วจึงหมุนเวียนไปสู่หน่วยระดับสูงหรือต่ำกว่า (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท)

ข. ผู้ถ่ายทอดความรู้ ปรับปรุงระบบการสรรหาอาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารบกและวิทยาลัยการทัพอากาศต้องเป็นผู้มีประสบการณ์จากหน่วยรบแล้วจึงหมุนเวียนเข้าทำหน้าที่อาจารย์ในห้วง 2 ปี โดยมีแรงจูงใจจากขั้นเงินเดือนหรือการหมุนเวียนเพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญหลังปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอาจารย์ (ชัชชัย ภัทรนาวิก, พันเอก)

อาจารย์ในสวนการศึกษา เมื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะเวลาหนึ่งจะต้องมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน่วยงานเป็นหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยวางนโยบายซึ่งก็เป็นเช่นเดียวกันสำหรับนายทหารในส่วนปฏิบัติการและในส่วนนโยบาย ควรหมุนเวียนทำหน้าที่อาจารย์ การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลของกองทัพทั้งระบบและสร้างแนวทางความก้าวหน้าอย่างมีระบบ ทำให้กำลังพลทุกคนมีความเชื่อมั่นในกองทัพและมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (พหล สง่าเนตร, พลตรี, 2548, หน้า 90)

### 4.3.3 ด้านการจัดการศึกษา

ก. หลักสูตรการศึกษาและการหมุนเวียนเข้ารับศึกษา กรมยุทธศึกษาและกรมกำลังพลควรมีระบบการจัดการแก่ผู้สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ทั้งหลักสูตรทางทหารและพลเรือนเพื่อนำมาใช้ให้ตรงกับความรู้ที่ศึกษา (ณัฐวุฒิ คล้ายโอภาส, พันเอก) ทั้งนี้ผู้บังคับหน่วยควรเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนในการศึกษาหาความรู้อย่างจริงจัง

ควรปรับหลักสูตรเสนาธิการทหารและวิทยาลัยการทัพบกให้เป็นหลักสูตรตามแนวทางรับราชการเพื่อคัดกรองกำลังพลก่อนก้าวสู่ตำแหน่งในระดับนโยบาย (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, บัญชา สติธิวรยศ, พลตรี, ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, ธราธร ศรียะพันธ์, พลตรี) รวมทั้งจัดทำหลักสูตรก่อนการเข้าศึกษาวิทยาลัยการทัพบกโดยให้เป็นแนวทางรับราชการของฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยระดับกองพันขึ้นไปในห้วง 5 ปีเพื่อทบทวนหน้าที่และสอดแทรกวิวัฒนาการใหม่ๆ และใช้ผลการศึกษาจากการทบทวนหน้าที่เป็นตัวชี้วัดร่วมในการประเมินค่าเพื่อการเข้ารับตำแหน่ง (ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ, พลตรี, พีรพงษ์ โพธิ์เหมือน, พันเอก) กองทัพบกควรมีหลักสูตรพัฒนากำลังพลทางด้านความคิดโดยเฉพาะการก้าวข้ามเป็นพันเอก (พิเศษ) หรือนายพลซึ่งเป็นผู้ทำงานระดับนโยบาย การฝึกความชำนาญการทางทหารของผู้รับหน้าที่ใหม่ที่มีอยู่แล้วต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง หน่วยงานควรหมุนเวียนกำลังพลเข้ารับการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาต่างประเทศจะต้องเปิดโอกาสแก่ผู้ไม่เคยศึกษาต่างประเทศ ควรจะได้มีโอกาสสอบแข่งขันมากกว่าบุคคลซึ่งเคยศึกษาต่างประเทศ (อิทธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก)

ข. ด้านการเรียนรู้ กองทัพบกควรจัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบการจัดเก็บข้อมูลของกองทัพบก ควรจัดให้มีการเรียนรู้ทางสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-Learning) และสร้างมาตรฐานการกระตุ้นให้กำลังพลสนใจการศึกษา โดยมีผลต่อความก้าวหน้าทางราชการ (จินตมัย ชีกว้าง, พันเอก, พีรพงษ์ โพธิ์เหมือน, พันเอก, อิทธิกร เอกชัยฤดี, พันเอก) กองทัพบกควรเปิดหลักสูตรที่เสริมสร้างสมรรถนะจริงๆ ของฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยซึ่งก่อให้เกิดสมรรถนะและมีการทบทวนหลักสูตรเสมอ (ลักขณา วิไลเนตร, พันเอกหญิง, พนา แคล้วปลอดทุกข์, พันโท) กำลังพลของกองทัพบกต้องฝึกตนเองให้สามารถบริหารเวลาของตนเองเพื่อหาความรู้และพัฒนาตนเอง (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท)

การสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดระบบและการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร การเข้าถึงความรู้และข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (วิทวัส สุขยางค์, พันเอก, 2548, หน้า 79)

ค. งบประมาณพัฒนาบุคลากร ควรเพิ่มงบประมาณของกรมยุทธศึกษาทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงและหน่วยเหล่าสายวิทยาการ โดยต้องพัฒนาให้หลักสูตรภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์มีมาตรฐานและได้รับการหมุนเวียนเข้ารับการศึกษา รวมทั้งในยามปกติกองทัพจะต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อการเตรียมกำลังพลหรือการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นหลัก (ชาติชาย บุญวัฒน์กุล, พลโท, ชูศักดิ์ เหมสุวรรณ, พลตรี, สมศักดิ์ ฤทธิรงค์-วัฒนา, พันโท, ครรชิต สุวรรณ, พันตรี)

#### 4.3.4 ด้านปัญหาส่วนบุคคล

ก. กองทัพบกต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ ควรให้หลักสูตรนอกแนวทางรับราชการแต่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานมีผลต่อแนวทางรับราชการหรือการประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก (ณัฐวุฒิ คล้ายโอภาส, พันเอก, อาปฤทธิ ปรัชญานันท์, พันเอก)

ข. ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดและนำเสนอผลงานและเสริมการทำงานด้วยทีมงาน (อุบล ชาญปรีชาสมุทร, อภิชาติ อภิชาติโยธิน, จำสืบเอก)

### 4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกองทัพบก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกองทัพบก การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการใน 3 ประเด็นคือ การข้อมูลพื้นฐานของกองทัพบก จุดแข็งและจุดอ่อนของกองทัพบก มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกองทัพบก (กองทัพบก, 2546)

กองทัพบกเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงซึ่งมีมาแต่โบราณ ชนชาวไทยได้ใช้กำลังทางบกและกำลังทางเรือเป็นหลักควบคู่กับการปกครองประเทศมาช้านาน ซึ่งกิจการทหารบกไทยได้รับการพัฒนาปรับปรุงมาตามยุคตามสมัย การปรับปรุงกิจการทหารตามแบบตะวันตกได้เริ่มพัฒนาขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวร่วมกับพระปิ่นเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทรงได้จัดตั้งหน่วยกองทหารหน้าซึ่งได้รับการฝึกแบบตะวันตกซึ่งอาจจะถือได้ว่ากองทหารหน้าเป็นต้นแบบของกองทัพบกในปัจจุบัน ทั้งนี้การปรับปรุงกิจการทหารได้เริ่มอย่างจริงจังในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโดยจัดตั้งกรมยุทธนาธิการเมื่อ พ.ศ. 2430 โดยมีหน้าที่บังคับบัญชากองทัพบกและกองทัพเรือ หลังจากนั้นการปรับปรุงกองทัพบกมีอย่างต่อเนื่องโดยมีเหตุผลจากภาวะสงครามโลกทั้งสองครั้งและกองทัพบกได้ปรับปรุงการจัดกำลังกองทัพบกครั้งสำคัญใน พ.ศ. 2495 ตามแบบกองทัพสหรัฐอเมริกาเพื่อรองรับสงครามเกาหลีและ

สงครามเย็น เมื่อโลกสิ้นสุดสงครามเย็น ภัยคุกคามที่โลกถูกแบ่งเป็นสองค่ายลดลง ภัยคุกคามจากลัทธิคอมมิวนิสต์ในประเทศไทยหมดไป รวมทั้งผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อ พ.ศ. 2540 ซึ่งกดดันให้รัฐบาลต้องปรับลดงบประมาณที่ไม่จำเป็นเร่งด่วนลง ทำให้เกิดแนวความคิดในการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อสร้างความเข้มแข็งรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับรูปแบบภัยคุกคามความมั่นคงเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบ รวมทั้งการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามแดน จึงทำให้กองทัพบกจึงต้องปรับปรุงกองทัพและกำลังพลให้มีขนาดที่เหมาะสมกับภัยคุกคามที่เปลี่ยน ไปโดยทั้งนี้จะต้องมีกำลังพลที่มีคุณภาพรองรับภารกิจและภาวะที่เปลี่ยนไปของกระแสโลก

#### 4.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกองทัพบก

##### จุดแข็งของกองทัพบก

ก. กองทัพบกมีศักยภาพด้านกำลังพลและอาวุธ ยุทธโธปกรณ์ ในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยราชการ เหล่าทัพอื่น มิตรประเทศ ทั้งที่เป็นภารกิจทางทหารและการปฏิบัติการกิจที่ไม่ใช่การสงคราม (Military Operation Other Than Wars) การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน

ข. กองทัพบกสามารถตอบสนองงานตามความต้องการของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากมีที่ตั้งหน่วยและยุทธโธปกรณ์กระจายตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รวดเร็วจึงเกิดความเชื่อมั่นจากหน่วยงานต่างๆ ในการขอความร่วมมือ

ค. กองทัพบกมีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในทางที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ

ง. กองทัพบกมีการจัดหน่วยอย่างสมบูรณ์ ซึ่งมีทั้งหน่วยสนับสนุนการรบ หน่วยกำลังรบ ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายยุทธบริการ ส่วนส่งกำลังบำรุง หน่วยส่วนภูมิภาค ส่วนการศึกษาและส่วนช่วยการพัฒนาประเทศ

จ. กองทัพบกมีกำลังพลที่มีระเบียบวินัย มีอุดมการณ์ มีความกล้าหาญ เสียสละ จงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

ฉ. กองทัพบกมีการพัฒนาการฝึกและศึกษาทางทหารอย่างมีระบบ รวมทั้งมีความร่วมมือระหว่างเหล่าทัพ มิตรประเทศและสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพกำลังพล

ช. กองทัพบกมีการสั่งการซึ่งยึดถือคำสั่งและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นหลักและมีความเข้มแข็งด้านระเบียบวินัย ทำให้การสั่งการเป็นไปในแนวทางเดียวกันซึ่งก่อให้เกิดพลังอำนาจในการปฏิบัติการและปฏิบัติตามคำสั่ง

### จุดอ่อนของกองทัพบก

ก. กองทัพบกเป็นหน่วยมีขนาดใหญ่มีกำลังพลจำนวนมาก ดังนั้นการจัดการกำลังพลจึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบากและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อกำลังพลจำนวนมาก มีความซับซ้อนด้านโครงสร้าง สายการบังคับบัญชายาวและยังเป็นหน่วยงานที่ต้องยึดถือระเบียบวินัย กฎหมายหลักเกณฑ์ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าและเสียเวลากับงานเอกสาร

ข. การดำเนินการด้านงบประมาณมีข้อจำกัด โดยเฉพาะส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายประจำจากเงินเดือนและการปรนนิบัติบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์มีค่อนข้างมากจึงส่งผลกระทบต่องานการพัฒนากองทัพบก

ค. กองทัพบกมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบอุปถัมภ์ การยึดถือระบบสถาบัน จึงทำให้มีการยึดติดวัฒนธรรมและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วย

ง. กองทัพบกขาดความต่อเนื่องในนโยบายของผู้บริหารระดับสูง มีการปรับเปลี่ยนนโยบายตามการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้บังคับบัญชา รวมทั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนระยะยาว ระยะกลางและระยะสั้นด้วย

จ. กองทัพบกยังไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ยังอาศัยระบบแฟ้มข้อมูลในการจัดเก็บข้อมูล จึงทำให้การนำข้อมูลมาวิเคราะห์จึงไม่ทันสมัย

ฉ. กองทัพบกต้องทุ่มเท กำลังพล อาวุธยุทโธปกรณ์ งบประมาณจำนวนมากในการเตรียมกำลังพลเพื่อแก้ไขปัญหาการก่อการร้ายในจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 3 จังหวัด

### 4.4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกองทัพบก

#### โอกาสของกองทัพบก

ก. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ทำให้กองทัพบกมีโอกาสปรับปรุงกองทัพให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ข. กองทัพบกได้รับความไว้วางใจจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชนทั้งในยามปกติและยามฉุกเฉิน

ค. จากการที่กองทัพบกมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทำให้มีส่วนร่วมสร้างสันติภาพในภูมิภาคและสามารถใช้ความสัมพันธ์ทางการทูตเป็นช่องทางพัฒนากองทัพในหลายๆ ด้าน

ง. ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจหลังวิกฤตเศรษฐกิจมีแนวโน้มในทางที่ดี รวมทั้งประเทศมีภูมิคุ้มกันจากความล้มเหลวทางเศรษฐกิจปี 2540 ประกอบกับปัญหาความมั่นคงภายในทำให้กองทัพสามารถขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างศักยภาพได้ดีขึ้น

จ. เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสามารถเป็นเครื่องช่วยในการปฏิบัติงานในกองทัพได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ฉ. ประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศยังมีความเชื่อมั่นต่อกองทัพในการแก้ไขปัญหาคำคัญของชาติทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและยังเป็นหน่วยงานที่ยังต้องสนับสนุนโครงการที่สำคัญของชาติ เช่น โครงการพระราชดำริ โครงการของรัฐบาล

ช. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549, หน้า 131) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ ด้านการรักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเทศสู่ดุลยภาพและความยั่งยืน โดยมุ่งพัฒนากองทัพให้มีความพร้อมด้านการป้องกันประเทศ ภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ได้มีการบรรจุยุทธศาสตร์ความมั่นคงไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งส่งผลดีต่อการจัดการงบประมาณเพื่อการพัฒนากองทัพ

#### **อุปสรรคของกองทัพ**

ก. กฎหมายบางฉบับยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจของกองทัพ

ข. ข้าราชการพลเรือน เอกชนและภาคประชาชนยังไม่ทราบบทบาทของทหารในยามปกติจึงขาดแรงสนับสนุนในการทำงาน รวมทั้งภาคประชาชนยังมีทัศนคติว่าสังคมทหารเป็นสังคมปิดและเป็นกลุ่มผู้มีอิทธิพล

ค. สงครามการก่อการร้ายลุกลามไปทั่วโลกทำให้กองทัพจำเป็นต้องแบ่งทรัพยากรจำนวนมาก รวมทั้งเปลี่ยนแปลงรูปแบบการป้องกันประเทศทำให้กองทัพจำเป็นต้องจัดกำลังป้องกันตามแนวชายแดน ซึ่งส่งผลให้ต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมากทั้งในการเตรียมกำลังและการใช้กำลัง

ง. กลุ่มการเมืองพยายามเข้ามาแทรกแซงกิจการกองทัพเกินขอบเขต รวมทั้งพยายามใช้อำนาจทางการเมืองควบคุมการปฏิบัติการของกองทัพ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสังเคราะห์และนำเสนอเป็นต้นแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกในบทต่อไป