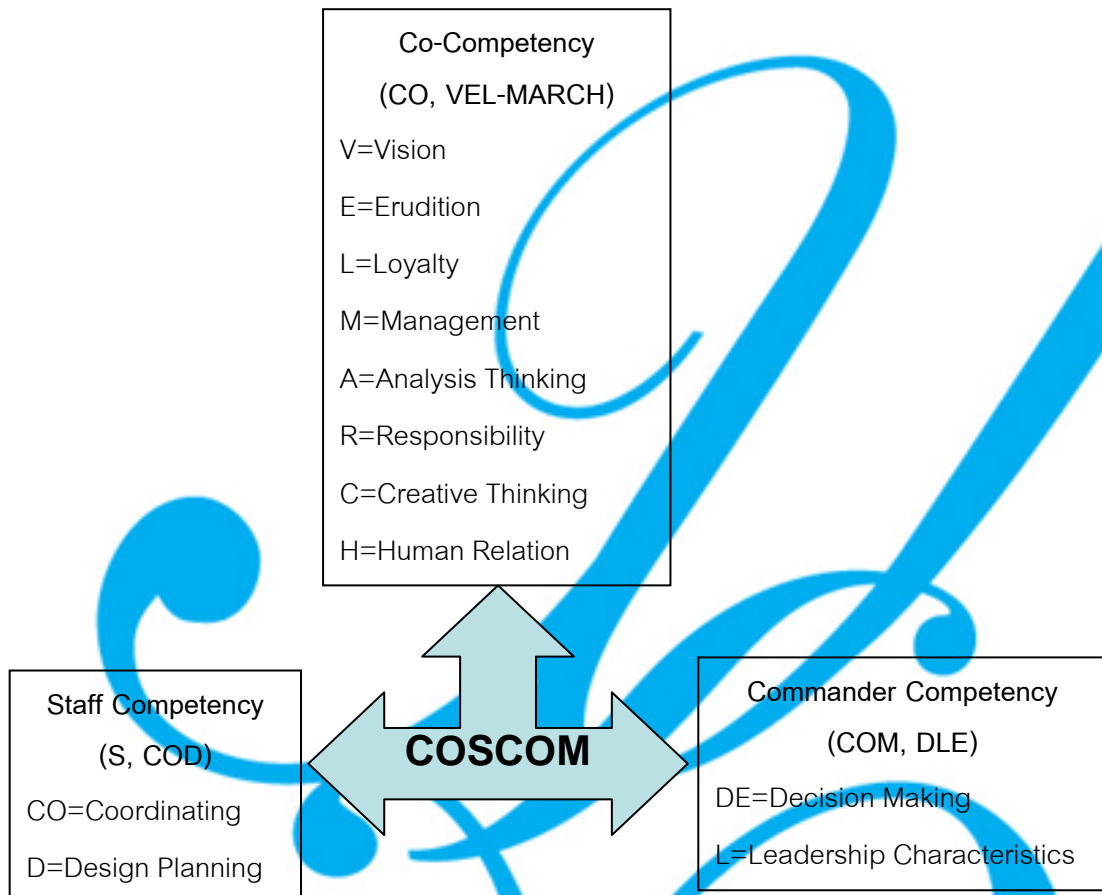


บทที่ 5

ตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษา จากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

จากการวิเคราะห์สภาพสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ผู้วิจัยขอเสนอตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกองทัพบก โดยสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยมี 12 สมรรถนะหลัก ในตัวแบบ COSCOM ภายใต้ตัวแบบสมรรถนะหลัก CODDLE VEL-MARCH ตามแผนภาพที่ 12 โดยผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกตามลำดับดังนี้

- 5.1 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ (COD)
- 5.2 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย (DLE)
- 5.3 กลุ่มสมรรถนะร่วม (VEL-MARCH)



แผนภาพที่ 12 ตัวแบบสมรรถนะหลักของผู้สำเร็จการศึกษาจาก
หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

5.1 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะฝ่ายเสนาธิการ (COD)

5.1.1 สมรรถนะด้านการประสานงาน (Coordinating) โดย มอร์ดิน (Morden, 2004, p. 16) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการบูรณาการงานหรือการกระทำที่จัดกระจายไม่มีการประสานกันให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันและเกิดผลลัพธ์ร่วมกันนอกจากนี้ยังหมายถึงการสื่อสารสัมพันธ์หน่วยงานย่อยภายในองค์กร (ศูนย์การทหารปืนใหญ่, 2542, หน้า 1-8) เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการซ้ำซ้อนงานหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานมีการประสานกลมกลืนกัน อย่างไรก็ตามหลักการประสานสอดคล้องเป็นหลักการที่สำคัญของกองทัพบก (กองวิทยาการ, 2542, หน้า 1) หลักความประสานสอดคล้องเป็นการนำเอาเวลา พื้นที่ ในห่วงแบบสามมิติและความมุ่งหมายเข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดเป็นอำนาจกำลังรบอย่างสูงสุด ณ ตำบลที่ต้องการแตกหัก การยุทธจะเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ มากมายหลายส่วน ซึ่งจะต้อง

ประสานเข้าด้วยกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานของผู้บังคับบัญชากับฝ่ายเสนาธิการและการประสานงานระหว่างหน่วยกำลังรบด้วยกัน ซึ่งการประสานงานที่ดีจะเกิดจากความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ดี ใช้จังหวะเวลาและโอกาสที่เหมาะสม ต้องมีระบบสารสนเทศและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การประสานงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของภารกิจ แต่อย่างไรก็ตามกองทัพแคนาดากล่าวว่า (Canadian Forces, 2003 B, pp. 1-6) การประสานงานที่ดีทางทหารนั้นยังต้องขึ้นการควบคุมภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือภายใต้เจตนาของของผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีที่ทหารต้องทำการรบผสมเหล่าระหว่างกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ รวมถึงการรบร่วมกับมิตรประเทศจะต้องมีการวางแผนและนโยบายที่ดี การประสานงานที่ดี มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบชัดเจน ทั้งนี้เมื่อมีความขัดแย้งจะต้องร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งนั้นอย่างรวดเร็ว โดย มอร์ดิน นำเสนอ (Morden, 2004, pp. 111-114) เครื่องมือสำหรับเพิ่มศักยภาพการประสานงานที่สำคัญดังนี้

ก. กฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการ (Management Roles) ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการบริหารของตนในการสื่อสาร ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้ยังคงมีวัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมของบุคคล การจัดองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการประสานงาน

ข. กระบวนการวางแผน (Planning Process) แผนจะทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและสร้างความปรองดองกัน เพราะหากกระบวนการวางแผนเกิดจากทุกสายงานได้ร่วมกันจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน จะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างการทำงานได้ดีขึ้น

ค. ระเบียบและวิธีการบริหาร (Administrative Procedures) ระเบียบและวิธีการบริหารที่มีมาตรฐานและเป็นทางการ จะก่อให้เกิดกิจกรรมการบูรณาการงานและการประสานงาน แต่อย่างไรก็ตามการประสานงานยังขึ้นกับความสามารถของการปกครองตามลำดับชั้น (Hierarchical)

ง. คณะกรรมการและการประชุม (Committees and Meeting) เป็นเครื่องมือการประสานงานที่ง่ายและมีประสิทธิภาพมาก โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน เนื่องจากทั้งคณะกรรมการและการประชุมจะเป็นการระดมความเชี่ยวชาญ ความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อตกลงใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จ. กฎการประสานงาน (Co-ordination Role) ซึ่งทำให้การสื่อสารทั้งทางราบและทางตั้งมีคุณภาพมากขึ้น โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละส่วนงาน การตกลงใจร่วม การบริหารความขัดแย้ง การแก้ปัญหาร่วมกันของส่วนงานหรือสมาชิกในองค์การ

ฉ. โครงการและทีมงาน (Project and Teamwork) จะเป็นการบูรณาการงานที่แตกต่างกันหรือการร่วมงานของแผนกต่างๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของโครงการซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานในโครงการนั้นๆ และจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ในอนาคตเมื่อโครงการสิ้นสุดลง ทีมงานนั้นเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการประสานงาน ความสามารถของทีมงานที่ดีจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ลดข้อขัดแย้งทางด้านทัศนคติ วัฒนธรรม ข้อขัดข้องของงานที่แตกต่างและความขัดแย้งส่วนตัว

ช. การกระจายอำนาจ (Decentralization) การประสานงานจะมีคุณค่าลดลงหากมีการรวมอำนาจไว้ในกองบัญชาการเท่านั้น เพราะทำให้สมาชิกขององค์การขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ อย่างไรก็ตามสำหรับงานทางทหารยังคงต้องมีการควบคุมภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) โดยเฉพาะในเวลาไม่ปกติหรือยามสงคราม

ฅ. การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วของการประสานงาน

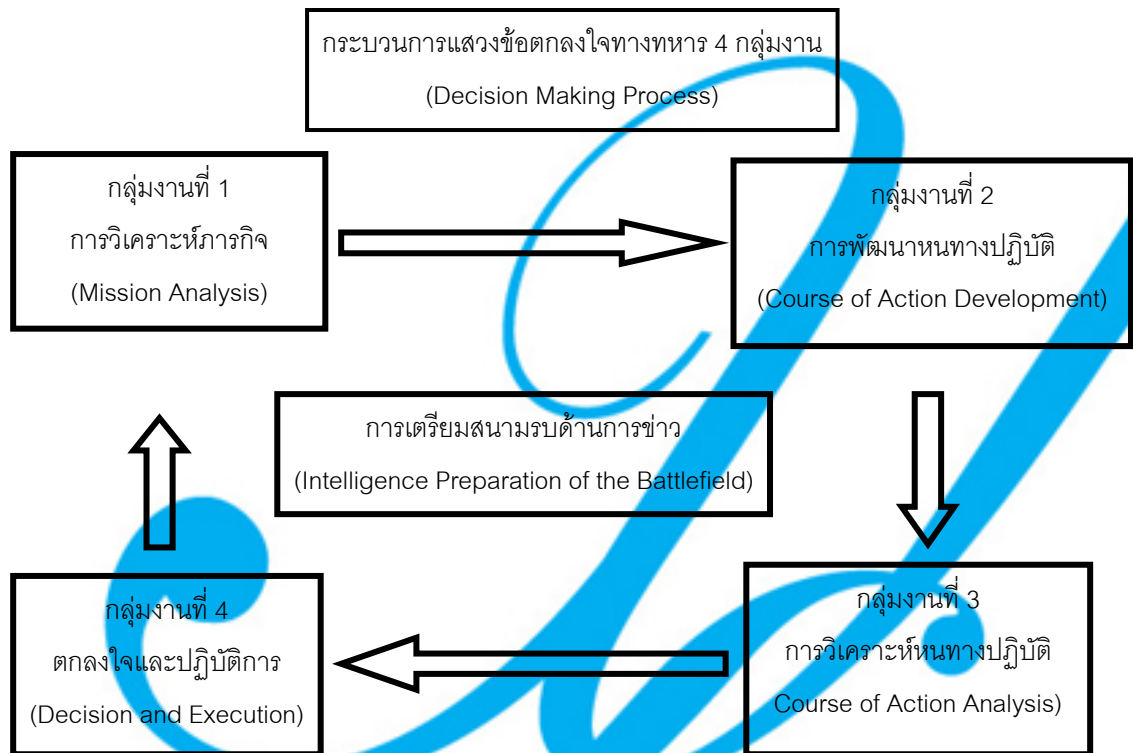
5.1.2 สมรรถนะด้านการวางแผน (Design Planning) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดกรอบและแนวทางในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ทิศทาง และวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การโดยใช้หลักการ 5 W 1 H คือ Who What When Where Why How โดยปกติแล้วการทำแผนและคำสั่งเป็นงานสำคัญของฝ่ายเสนาธิการ (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2539, หน้า 38-41) ซึ่งการวางแผนอย่างพอเพียงและใช้ปฏิบัติได้งานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติการทางทหาร การวางแผนที่เหมาะสมทำให้มีการตรวจสอบปัจจัยทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการที่กำหนดได้อย่างละเอียดและถูกต้องตามระบบ ฝ่ายเสนาธิการจะวางแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ขอบเขตของการวางแผนจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามระดับกองบัญชาการปกติ ณ หน่วยระดับสูง ฝ่ายเสนาธิการต้องวางแผนล่วงหน้าเสมอ ฝ่ายเสนาธิการในหน่วยระดับกรมลงไปจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนสำรอง การวางแผนที่ได้ตอบและการวางแผนระยะสั้น ในการวางแผนฝ่ายเสนาธิการแต่ละคนพิจารณาเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติการในสายงานของตน ฝ่ายเสนาธิการจะตรวจสอบผลกระทบต่อแผนของฝ่ายเสนาธิการอื่นๆ และต่อการ

ปฏิบัติการของหน่วยด้วย (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2539, หน้า 6) ทั้งนี้ฝ่ายเสนาธิการสามารถใช้ลำดับขั้นในการวางแผนมาช่วยในการวางแผนอย่างมีขั้นตอน

5.2 กลุ่มสมรรถนะเฉพาะผู้บังคับหน่วย (DLE)

5.2.1 สมรรถนะด้านการตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจหมายถึงการกระทำของบุคคลในการที่เลือกหนทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเลือกโดยการรวบรวมข่าวสารประเมินข้อมูลและสถานการณ์ โดยจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงหนทางปฏิบัติเดียวที่สามารถตอบสนองภารกิจเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติจนกระทั่งนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2549, หน้า 92)

การตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่สำคัญของความเป็นผู้บังคับหน่วย เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวของภารกิจขึ้นกับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา โดยอาศัยข้อพิจารณาของฝ่ายเสนาธิการในการสนับสนุนการตัดสินใจ การตัดสินใจหรือการตัดสินใจของผู้บังคับหน่วยมักจะขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ การประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประมาณการของฝ่ายเสนาธิการ นอกจากนี้เวลาที่มีอยู่และประสบการณ์ก็มีผลในการตัดสินใจ ในกรณีที่ประสบการณ์ของฝ่ายเสนาธิการและเวลาน้อย ผู้บังคับหน่วยจะต้องใช้ทักษะการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ถ้าประสบการณ์ของฝ่ายเสนาธิการและเวลามีมาก ผู้บังคับหน่วยสามารถใช้ทักษะการประมาณสถานการณ์ของฝ่ายเสนาธิการสนับสนุนการตัดสินใจได้ดีขึ้น ทั้งนี้โดยทั่วไปกรรมวิธีการแสวงข้อตัดสินใจทางทหารรูปแบบของกระบวนการตัดสินใจเป็น 4 กลุ่มงาน โดยกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (Department of the Army, 1997, pp. 1-35) กล่าวว่า ทุกกลุ่มงานจะมีงานด้านการเข้าร่วมทุกขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ สำหรับการตัดสินใจในการทำงานยามปกติสามารถนำวงรอบการตัดสินใจทางทหารมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการวางแผน โดยมีวงรอบการตัดสินใจตามภาพที่ 13 ดังนี้



แผนภาพที่ 13 วงรอบการตกลงใจทางทหาร

ที่มา: กองทัพบกสหรัฐอเมริกา (Department of the Army, 1997, pp. 1-35)

ก. กลุ่มงานการวิเคราะห์ภารกิจ มีงานที่สำคัญคือ การรับมอบภารกิจ การวิเคราะห์ภารกิจและเจตนาของผู้บังคับหน่วยเหนือ การเตรียมสนามรบด้านการข่าว การกำหนดกิจเฉพาะ กิจแฝง กิจสำคัญยิ่ง พิจารณาทรัพยากรและเครื่องมือที่มีอยู่ พิจารณาข้อห้าม ข้อจำกัด ประเมินเกณฑ์เสี่ยง กำหนดความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่ง วางแผนการใช้เวลา สร้างภารกิจแฉงใหม่ บรรยายสรุปภารกิจ

ข. กลุ่มงานพัฒนาหนทางปฏิบัติ มีงานที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ด้านอำนาจกำลังรบเปรียบเทียบ การกำหนดหนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ การวางกำลังและยุทธโศปกรณ์ พัฒนาแผนการดำเนินกลยุทธ์ การกำหนดมาตรการควบคุมบังคับบัญชา การเตรียมข้อความและภาพสังเขปของหนทางปฏิบัติ

ค. กลุ่มงานวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ มีงานที่สำคัญคือ การวาดภาพสนามรบ (War Game) หรือการจำลองยุทธ์ ทั้งนี้ผู้บังคับหน่วยจะเลือกหนทางปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม 1 หนทางปฏิบัติซึ่งนายทหารฝ่ายการข่าวได้นำเสนอ และหลังจากนั้นนายทหารยุทธการจะสร้าง

หนทางปฏิบัติที่มีความแตกต่างเพื่อตอบโต้และต่อต้านการปฏิบัติของข้าศึกอย่างน้อย 2 หนทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดทางเลือกในการตกลงใจ

ง. กลุ่มงานการตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติ มีงานที่สำคัญคือ การเปรียบเทียบหาทางปฏิบัติ การตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติ การจัดทำแผนหรือคำสั่ง การแจกจ่าย และการปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่ง ซึ่งงานที่สำคัญที่สุดของกระบวนการแสวงข้อตกลงใจคือกลุ่มงานที่ 4 หรือการตกลงใจ เพราะเนื่องจากการปฏิบัติจะเกิดได้เนื่องจากการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา บางสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัด การดำเนินการในกลุ่มงานที่ 1 ถึง 3 อาจจะทำให้ได้อย่างจำกัดและต้องใช้ประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ทั้งนี้งานในยามปกติหรืองานอื่นๆ สามารถนำขั้นตอนการแสวงข้อตกลงใจทั้ง 4 กลุ่มงานมาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการตกลงใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้

จากกระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหารจะกล่าวได้ว่าการหาข้อตกลงใจในการปฏิบัติเป็นงานที่สำคัญทั้งของผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการเพราะเป็นการดำเนินการที่ต้องกระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายเสนาธิการมีหน้าที่เพียงการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับหน่วยเท่านั้น อำนาจในการตกลงใจทางทหารและความรับผิดชอบทั้งหมดยังคงอยู่กับผู้บังคับหน่วยเช่นเดิม (สุรศักดิ์ พันธเศรษฐ, พันโท, 2539 ข, หน้า 9)

5.2.2 สมรรถนะด้านคุณลักษณะผู้นำทหาร (Leadership Characteristics)

คือ การนำคุณลักษณะผู้นำมาใช้ในด้านการทหารโดยมีศิลปะการจูงใจคนและนำคนอื่นได้ เพื่อให้คนเหล่านั้นมีความเชื่อถือและให้ความร่วมมือด้วยภักดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้โดยบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้สำหรับกองทัพบกซึ่งใช้คุณลักษณะทางทหาร 14 ประการนั้นสามารถนำเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำทหารซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ ความซื่อสัตย์ มีความรู้ กล้าหาญ เด็ดขาด ความเชื่อถือได้ ความริเริ่ม กาลเทศะหรือความแนบเนียน ยุติธรรม กระตือรือร้น ลักษณะท่าทางดี ออกทน ไม่เห็นแก่ตัว จงรักภักดี มีดุลยพินิจ (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2529, หน้า 1) นอกจากนี้สถาบันวิชาการป้องกันประเทศแคนาดา (Canadian Defence Academy, 2005 A , p. 19) กล่าวว่าผู้นำควรยึดถือหลักของคุณธรรม จริยธรรม (Canadian Defence Academy, 2005 B , p. 4) และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของภารกิจเป็นสำคัญ (Mission Success)

แซมมวล (Samuel, 1963, p. 65) กล่าวว่าขุนวุฒิปราชูแห่งการสงครามจีนได้ให้ความหมายของแม่ทัพว่าเป็นผู้นำกองทัพที่เปี่ยมด้วยสติปัญญา รักษาสัจจะ เมตตาเป็นธรรม กล้าหาญและยุติธรรม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่านอกจากหลักคุณลักษณะผู้นำทหาร 14 ประการแล้วผู้นำทหารต้องมีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ

5.3 กลุ่มสมรรถนะร่วม (VEL-MARCH)

5.3.1 สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรเพื่อกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายที่ต้องการต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549)

ก. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

ข. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น ภารกิจของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน

ขั้นที่ 3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) ซึ่งจะทำได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

ขั้นที่ 4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

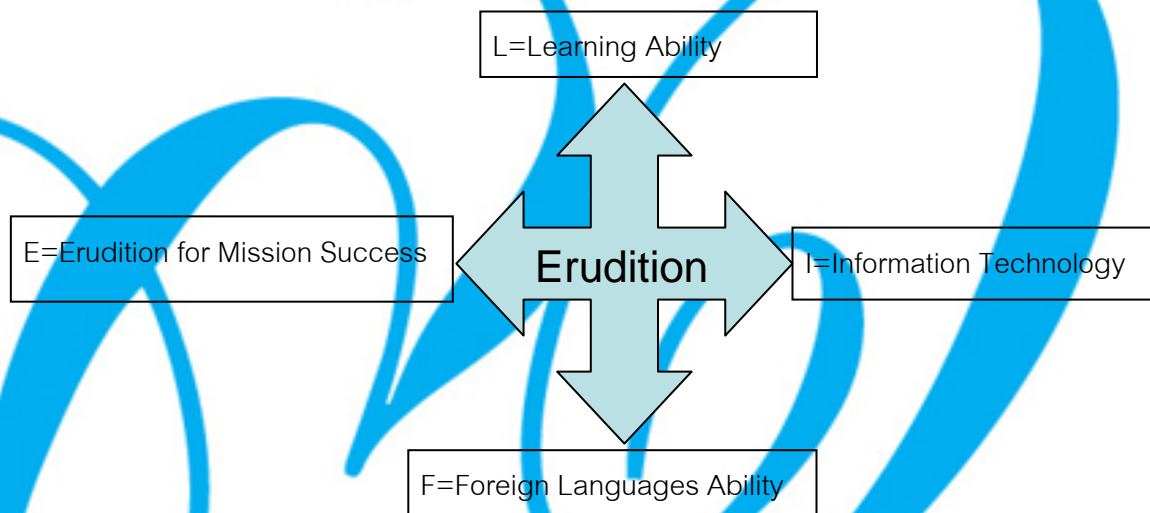
ขั้นที่ 5 คัดเลือกและตกลงใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกๆ คน

ขั้นที่ 6 ชัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ค. ชี้นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อกำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผนหรือโครงการไปปฏิบัติ

ง. ชี้นำประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้นมีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด

5.3.2 สมรรถนะด้านความรู้ (Erudition) อักษร สวัสดิ์ (2542, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของความรู้คือการเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่ายๆ ที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่ยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้การวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ที่สำคัญมี 4 กลุ่มย่อย คือ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Ability) และด้านความรู้เพื่อตอบสนองภารกิจ (Erudition for Mission Success) หรือ LIFE Model ตามภาพที่ 14



แผนภาพที่ 14 สมรรถนะด้านความรู้ (LIFE Model)

ก. ด้านความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) ทั้งนี้ ทิศนา แชมณีนี (2547, หน้า 68) ให้ความหมายว่า คือความสามารถที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ได้กระทำผ่านวิธีการใดการหนึ่ง โดยมุ่งต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการเรียนรู้หรือสิ่งที่สนใจ ทั้งนี้การเรียนรู้ผ่านความรู้เก่าๆ หรือ

ประสบการณ์เดิมที่มีจะทำให้การเรียนรู้เป็นไปโดยง่าย ทั้งนี้เนื่องจากผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเป็นนายทหารที่มีอาวุโสทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิจึงสมควรเรียนรู้จากผู้ใหญ่ โดยสิ่งที่เรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่นั้นควรเกี่ยวกับชีวิตประจำวัน งานในหน้าที่ แต่ละบุคคลควรวิเคราะห์ความจำเป็นในการเรียนรู้ของตนและตั้งเป้าหมายที่ตนเองต้องการในการเรียนรู้ รวมทั้งคำนึงถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่จะได้รับว่ามีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ความสุขที่มีต่อตนเอง ผลกระทบต่อสังคมและครอบครัว แต่อุปสรรคที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดจากการวิเคราะห์ว่ายังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ การติดพันอยู่กับงานทำให้ไม่มีเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติม การกลัวความล้มเหลวหรือการละอายที่จะเรียนรู้และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2535, หน้า 632) ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรบริหารเวลาของตนเองเพื่อสร้างโอกาส เวลาและสร้างนิสัยในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและควรแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้ตนเองได้ทบทวนความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากระบบทหารมีระบบอาวุโสในชั้นยศอาจจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกเกิดความละอายที่จะเรียนรู้จากกำลังพลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่มีชั้นยศต่ำกว่าหรือเท่ากัน ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจึงควรสร้างทัศนคติว่าแต่ละบุคคลย่อมมีความชำนาญที่แตกต่างกันและการเรียนรู้จากผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงจะทำให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดของงานและปัญหาดีขึ้น

ข. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) โครนีนีค และแฮท (Kroenke & Hatch, 1994, p. 11) กล่าวว่าความสามารถในการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนงานวางแผน การควบคุมบังคับบัญชาและการจัดการ

1) ระบบสารสนเทศสนับสนุนงานวางแผน ในการวางแผนทางทหารจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่ระบบการเตรียมสนามรบด้านการข่าว งานข่าวกรอง การจัดการกำลังพลและการส่งกำลังบำรุง งานฝ่ายเสนาธิการส่วนใหญ่จะเป็นงานวางแผน เสนอแนะแผนแก่ผู้บังคับบัญชา ประสานงานและการกระจายแผน การนำเสนอแผนซึ่งต้องใช้เครื่องเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา ซึ่งจะทำให้งานมีศักยภาพสูงและรวดเร็ว

2) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการควบคุมบังคับบัญชา กองทัพอากาศ (Canadian Forces, 2003 A, p. 1) กล่าวว่าโลกปัจจุบันเทคโนโลยีทางทหารจะพึ่งพา

ดาวเทียมเพื่อการสื่อสารและค้นหาเป้าหมายในการรบมากขึ้น รวมทั้งระบบการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารจากพื้นที่การรบซึ่งอยู่ห่างไกลแต่มีความพร้อมด้านการสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ห่างไกลสามารถมองเห็นภาพสนามการรบ เพื่อใช้ในการตกลงใจดำเนินกลยุทธ์และดำเนินการต่อเป้าหมายได้ด้วยความเร็ว แม่นยำ และทันเวลา ดังนั้นจึงทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกต้องมีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการควบคุมบังคับบัญชา

3) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการจัดการ (ชุมพล ศฤงคารศิริ, 2537, หน้า 28-29) หมายถึงการจัดแบ่งโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไว้เป็นลำดับเพื่อการวางแผนด้านการจัดการและกิจกรรมการควบคุม เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีการทำงานเป็นทีม กลุ่มงาน ในขณะที่กระบวนการบริหารงานในปัจจุบันได้พัฒนาให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการวางระบบเครือข่ายภายใน (Local Area Network) ซึ่งเพิ่มศักยภาพในการประสานงาน การสื่อสาร ทำให้ต้องมีผู้บริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ ในขณะที่การสื่อสารและการประสานงานมีความรวดเร็วขึ้น จะส่งผลให้สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) สั้นลง และความกว้างในควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control) มีจำนวนมากขึ้น

ค. ด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Languages Ability) หมายถึง การมีทักษะในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยซึ่งทำงานตามแนวชายแดนควรเรียนรู้ภาษาของประเทศเพื่อนบ้านเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศตามแนวชายแดน อย่างไรก็ตามภาษาสากลที่สำคัญคือภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ ซีซินโคตา (Czikota, 1994, p. 267) กล่าวว่าภาษามีความสำคัญยิ่งในการสื่อสารระหว่างประเทศ ในขณะเดียวกัน ความลึกซึ้งของภาษาอาจจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจซึ่งกันและกันแม้จะมีล่ามแปลก็ตาม ทั้งนี้การพูดและการฟังจะเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดเนื่องจากส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าที่จะสนทนากับชาวต่างประเทศซึ่งทำให้การฝึกร่วมกับมิตรประเทศเป็นไปด้วยความยากลำบากและไม่เข้าใจกัน ส่วนทักษะการอ่านซึ่งมีความจำเป็นในการอ่านตำราทางทหารต่างประเทศก็มีความจำเป็นเพราะเนื่องจากตำราทางทหารของกองทัพไทยโดยส่วนใหญ่จะใช้แนวทางของกองทัพสหรัฐอเมริกาและองค์การสนธิสัญญาป้องกันแอตแลนติกเหนือ (North Atlantic Treaty Organization) ทั้งนี้ อไลน์ (Alice, 2001, pp. 69-70 as cited in Ausubel, 1978, p. 28) ได้เสนอแนะว่าสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับการเรียนภาษาต่างประเทศได้เช่น การประยุกต์ใช้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของออกซุเบล ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่ การศึกษาคำศัพท์หรือการสนทนาซึ่งใช้ทักษะ

การฟังและการพูดจะสามารถเรียนรู้ได้ง่ายและยากที่จะลืมหากเป็นการเรียนผ่านประสบการณ์ที่มีอยู่แล้ว

ง. ด้านความรู้เพื่อสนองภารกิจ (Erudition for Mission Success) จาก การวิจัยพบว่าความรู้ที่จะตอบสนองภารกิจของผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการคือ ความรู้ทาง วิชาการทหาร ความรู้ทางการบริหารจัดการ และความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงาน

1) ความรู้ทางวิชาการทหาร สำหรับฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยมีความจำเป็นต้องรู้งานในหน้าที่ของตนตามความชำนาญการทางทหาร ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็น วิชาทางทหาร ทั้งที่เป็นหน้าที่การรบและการปฏิบัติการนอกเหนือสงคราม ทั้งนี้ผู้สำเร็จการ ศึกษาหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรจะแสวงหาความรู้ของตนเองทั้งระดับ ยุทธวิธี ยุทธการและยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การเรียนรู้และวิเคราะห์งานทางการรบในทั้งสามระดับจะทำให้เกิดความชำนาญและสามารถมองเห็นภาพในสนามรบหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความรู้ทางการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากนายทหารสัญญาบัตรที่ สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกมีภารกิจในการวางแผน อำนาจการ ประสานงาน การสั่งการ กำกับดูแล รวมถึงรับผิดชอบงานด้านบริหารจัดการของหน่วยให้มี ประสิทธิภาพ ดังนั้นความรู้ทางการบริหารจัดการจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่าย เสนาธิการและผู้บังคับหน่วย

3) ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตร หลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรมีความรู้เกี่ยวกับ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง ระดับประเทศ ภูมิภาคและระดับโลก โดยต้องคำนึงถึงหลักของกฎหมาย กฎบัตร สิทธิมนุษยชน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากกระทำนั้นๆ เพื่อตอบสนองงานในหน้าที่และให้ได้รับการยอมรับจาก สังคม ทั้งนี้ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่จะทำให้งานทางทหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากเป็นการมองในหลายๆ แง่มุมที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน

5.3.3 สมรรถนะด้านความจงรักภักดี (Loyalty)

“ความจงรักภักดีแปลว่า ความยอมสละตน เพื่อประโยชน์แห่งท่าน คือถึงแม้ว่าตนจะต้องได้รับความเดือดร้อนรำคาญ ตระกำลำบากหรือจนถึงต้องสิ้นชีวิตเป็นที่สุด ก็ยอมได้ทั้งสิ้นเพื่อมุ่งประโยชน์อันแท้จริงให้มีแก่ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์”

พระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการ ในการพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พุทธศักราช 2457

ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ และพระมหากษัตริย์เป็นพื้นฐานของความเป็นทหาร ซึ่งถูกระบุไว้ในมาตรา 4 วรรค 2 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมคือ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในประเทศ โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อการรบหรือการสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ทั้งนี้จากอุดมการณ์กองทัพบก (ประสาร เปรมาสกุล, พลเอก, ชาญณรงค์ รสจันทร์, พันเอก และศิขรชัฐ เอ็มโกษา, พันโท, 2541, หน้า 9-10) ได้กำหนดไว้ว่าทหารต้องจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ สถาบันศาสนาและสถาบันพระมหากษัตริย์ดังนี้

ก. ความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ โดยต้องแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ โดยการปกป้องและส่งเสริมเกียรติภูมิของชาติ รักษาอธิปไตย ไม่แพร่พรายความลับของทางราชการ รักษาวัฒนธรรมไทย สร้างสำนึกในความเป็นคนไทยและความภูมิใจในความเป็นไทย

ข. ความจงรักภักดีต่อสถาบันศาสนา โดยการปฏิบัติตนที่เคร่งครัดตามศาสนาของตน ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามศาสนาอื่น แนะนำและอบรมสั่งสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ใกล้ชิดให้ยึดมั่นในหลักการของศาสนาและการทำความดี

ค. ความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยการเทิดทูน ถวายพระเกียรติ ถวายความปลออดภัย ถวายความเคารพแต่สถาบันพระมหากษัตริย์ในทุกโอกาส พร้อมสนองพระราชดำริ และคำนึงถึงเสมอว่าประเทศไทยดำรงอยู่ได้เพราะมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขมาแต่โบราณ

5.3.4 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management)

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการหมายถึง การมีความรู้และความสามารถในการใช้ความรู้ทางการบริหารนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโลกทางทหารในยุคปัจจุบันมี

การเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งทางด้านหลักนิยม รูปแบบภัยคุกคาม เทคโนโลยี จึงทำให้กองทัพบก จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการ โดยเน้นด้านการจัดองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน การจัดการกำลังพล (ดร. พลเนตร, 2546)

ก. การจัดองค์กร ปัจจุบันงานของหน่วยต้องลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีความอ่อนตัว ยืดหยุ่นการมีส่วนร่วม ต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ต้องสามารถผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับโครงสร้างขององค์การและปรับรูปแบบองค์การเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรมีความรู้และทักษะด้านการจัดองค์กร

ข. ระบบการปฏิบัติงาน กองทัพบกมีระบบการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งภารกิจรบและมิใช่การรบ อย่างไรก็ตามสภาพปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารมีปริมาณมากและเปลี่ยนแปลงเร็ว ประกอบกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงจึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งต้องทบทวนและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ครบถ้วนทั้งทางยุทธวิธี ยุทธการและยุทธศาสตร์ร่วมกับหลักการทางทหาร แต่ทั้งนี้เนื่องจากงานทางยุทธวิธียังต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว มีเอกภาพและรวมอำนาจในการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวและยอมรับเกณฑ์เสี่ยงต่อการสูญเสีย ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจึงต้องคำนึงถึงระบบการปฏิบัติงานทางทหารที่มีประสิทธิภาพและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตน

ค. การจัดการกำลังพล ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของกองทัพบกและเป็นปัญหาที่สืบทอดมานาน ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกควรมุ่งเน้นถึงการจัดการกำลังพลตั้งแต่การสรรหา พัฒนาคุณภาพ การบรรจุแต่งตั้ง การตอบแทน การประเมินค่า เพื่อให้ได้กำลังพลที่มีศักยภาพสามารถสนองตอบต่อการปฏิบัติงานของกองทัพบก

5.3.5 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

การคิดวิเคราะห์เป็นความสามารถในการหยั่งรู้สถานการณ์ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ จากการจำแนก แยกแยะ องค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกเป็น ส่วนๆ เพื่อค้นหาว่ามีองค์ประกอบย่อยๆ และทำมาจากอะไรบ้าง ประกอบขึ้นมาได้อย่างไรและมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อให้สถานการณ์ที่ซับซ้อนสามารถกำหนดการดำเนินการได้ (สุวิทย์ มูลคำ, 2547, หน้า 9)

วิลลิงแฮม (Willingham, 2007, p. 11) กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์เป็นส่วนหนึ่งของการคิดด้วยเหตุผลหรือการคิดคำนวณในใจ (Reasoning) การตกลงใจ (Decision

Making) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) การสร้างให้มนุษย์มีความคิดวิเคราะห์ที่อาจจะทำได้จากฝึกฝนให้แก่ปัญหาที่ซับซ้อน ทั้งนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 96) เสนอรูปแบบของการคิดวิเคราะห์ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการคิดวิเคราะห์

ที่มา: เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 96)

การวิเคราะห์หนทางปฏิบัติจะเป็นแนวทางในการช่วยผู้บังคับหน่วยในการตกลงใจ โดยหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของฝ่ายเสนาธิการคือหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานทั้งปวง โดยเฉพาะงานวางแผนซึ่งต้องใช้การวิเคราะห์ข่าวสารและข้อมูลที่มีอยู่ การประมาณการของฝ่ายเสนาธิการเพื่อให้ได้ข้อเสนอที่ดีที่สุดแล้วเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปประกอบในการประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการใช้การคิดวิเคราะห์ในขั้นการแสวงข้อตกลงใจด้วย (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, 2549, หน้า 105)

5.3.6 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

“ความรับผิดชอบนั้น โดยความหมายที่แท้จริง หมายถึง ความเอาใจใส่จดจ่อต่อการทำงานอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคอยฟังพินิจและรับรู้อยู่ตลอดเวลาว่า งานที่ทำไปนั้นจะมีข้อผิดพลาดเสียหายอย่างใดบ้าง หากมีการผิดพลาดบกพร่องขึ้นที่ใด เมื่อใด เพราะเหตุใด ก็รีบพิจารณาหาทางแก้ไขให้ทันท่วงทีและระวังป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้อีก พร้อมกันนั้นก็เฝ้าติดตามสังเกตด้วยว่า งานที่ทำมีข้อใดสิ่งใดถูกต้อง เหมาะสมเป็นผลดีบ้างจักได้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไป”

พระราโชวาทของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง 10 มีนาคม 2537

นอกจากนี้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) กล่าวถึงความรับผิดชอบในฐานะเป็นหลักที่สำคัญในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ว่าเป็นการตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเองทั้งนี้ความรับผิดชอบ ทั้งนี้สถาบันการศึกษาด้านผู้นำของกองทัพแคนาดา (Canadian Forces Leadership Institute, 2003, p. 43) กล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญสำหรับฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยมี 3 ประเภทคือ

ก. ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Organization Responsibility) เป็นความรับผิดชอบที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องปกป้องและรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงที่ดีงามของหน่วยงานภายใต้การยอมรับของคนในชาติและสังคมโลก กฎหมาย กฎบัตร คุณธรรมและจริยธรรม

ข. ความรับผิดชอบในฐานะผู้ชำนาญการหรือความรับผิดชอบในฐานะทหารอาชีพ (Professional Responsibility) ทั้งนี้ บุญเยี่ยม สารีมาน, พลโท (2542, หน้า 10) ได้มองบทบาทของทหารอาชีพหรือความรับผิดชอบในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางทหารว่าทหารต้องมีความรู้ทางยุทธวิธีเพื่อสร้างความมั่นคง ติดตามสภาพภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำทหาร สามารถใช้หลักการบริหารในการควบคุมบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตามเทคนิคและหลักนิยมที่พัฒนาขึ้นใหม่ ต้องปรับปรุงตนเองให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ต้องมีความเสียสละ จงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โดยยึดถือกฎหมาย หลักการและความถูกต้องเป็นบรรทัดฐาน

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อองค์กร หน่วยงานและบุคคลมีต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่ต้องกระทำด้วยความสมัครใจ ซึ่งอยู่นอกเหนือกฎกติกาหรือความรับผิดชอบทางกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ถ้าถูกใช้จากความริเริ่มของผู้ปฏิบัติมากกว่าถูกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ความรับผิดชอบต่อสังคมรวมถึงการกำจัดคอร์รัปชัน การขจัดความไร้รับผิดชอบและขาดจริยธรรม (วิกิพีเดีย, ม.ป.ป.)

5.3.7 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

การคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการทางปัญญาในระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลายๆ อย่างนำมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแก้ไขปัญหาที่มีอยู่

ให้ดีขึ้น (อุษณีย์ โพธิสุข, สุเมตตา คงสง, จิรพงษ์ ช่ายเพชร, สมยศ ชมภูแสง และอุษณีย์ บุรณะ
เชษฐกุล, ม.ป.ป., หน้า 27)

การคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดค้นเพื่อค้นพบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่
ก่อให้เกิดคุณค่า รวมทั้งเป็นความคิดที่แปลกใหม่ อาจเป็นการประยุกต์จากกระบวนการหรือ
ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้แตกต่างไปจากเดิม (ทิพย์วัลย์ สีจันทร์, 2548, หน้า 57)

ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมไทยมักเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาจึงทำให้ผู้น้อยไม่กล้า
เสนอแนวความคิดจึงทำให้ขาดการฝึกสร้างความคิดสร้างสรรค์หรือถูกล้อมกรอบด้วยความคิด
เดิม ดังนั้นการคิดนอกกรอบ (Think Out of The Box) ที่ไม่มีผลกระทบเสียหายรุนแรงต่อองค์กร
จึงเป็นแนวทางที่ผู้บังคับบัญชายอมรับและส่งเสริมให้กำลังพลได้ฝึกคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน การ
คิดสร้างสรรค์จะเป็นการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ทั้งนี้เทคนิคการบริหารจัดการที่สามารถนำมา
ประยุกต์กับการสร้างความคิดสร้างสรรค์คือ การสร้างสรรคนวัตกรรมและหลักการโคเซ็นซึ่งเป็น
การพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดยั้ง (มาซาคิ อิโม, ม.ป.ป.) ในการทหารยังคงต้องใช้ความคิด
สร้างสรรค์มากมาย (โกมุท กมลนาจิน, พลเรือเอก, 2544, หน้า 42) เช่น การสร้างนวัตกรรมทาง
ทหารทั้งด้านยุทธโศปกรณ์และหลักการทางทหารในรูปแบบใหม่หรือการสร้างเทคโนโลยีทางทหาร
ใหม่ๆ

กอร์ดอน (Gordon, 1961, อ้างถึงใน ทิพย์วัลย์ สีจันทร์, 2548, หน้า 62) ได้
พัฒนาวิธีการ ซินติกส์ (Synetics) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์คือ การอุปมาตนเอง
(Personal Analogy) เป็นการนำตนเองเข้าสู่ปัญหาโดยตรง เช่น ต้องการศักยภาพเครื่องจักรก็
สมมุติตนเองเป็นเครื่องจักร การอุปมาโดยตรง (Direct Analogy) กระตุ้นให้ตัวเราค้นหาสิ่งอื่นที่
ปัญหากำลังประสบอยู่ การเห็นวิธีแก้ปัญหของผู้อื่นอาจจะทำให้เราคิดวิธีแก้ปัญหของตนเองได้
การอุปมาสัญลักษณ์ (Symbolic Analogy) ใช้จินตนาการจากการดูสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น การดู
กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการอุปมาคิดฝัน (Fantasy Analogy) สร้างจินตนาการที่กว้างไกล
จนเสมือนความฝันที่ทำได้ยาก

กระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (ทิพย์วัลย์ สีจันทร์, 2548, หน้า 58-
59) มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

ก. ขั้นการเตรียมงาน (Preparation) ในขั้นนี้ผู้แก้ปัญหาจะศึกษาปัจจัย
ต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหา และจัดเตรียมข้อมูลเพื่อเตรียมตัวสำหรับการแก้ปัญหา

ข. ขั้นการฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นตอนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ข้อมูล ความรู้และปัญหาที่พบอยู่ เพื่อหาคำตอบของปัญหา

ค. **ขั้นความคิดกระจำง (Inspiration)** เป็นขั้นตอนที่ความคิดจะถูกเรียบเรียงเพื่อก่อให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหา พบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล ความรู้และแนวทางแก้ไขปัญหา

ง. **ขั้นการปรับปรุงหรือพิสูจน์ (Revision or Verification)** เป็นขั้นการปรับปรุงสิ่งที่ค้นพบให้สมบูรณ์และทำการทดสอบในสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ทดสอบความสัมพันธ์กับคำตอบที่พบจนมั่นใจว่าได้ผลที่ดีที่สุด

5.3.8 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) โดย สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2537, หน้า 5) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใด องค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความรักใคร่และความเข้าใจกันดี ซึ่งส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน แต่ในทางตรงข้ามถ้าเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ไม่ดีจะเกิดความขัดแย้งและไม่เข้าใจกันและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในงานได้ การที่จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นนั้น จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญ 3 ประการ คือ การเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ การเข้าใจธรรมชาติของการแสดงออกของมนุษย์และเข้าใจกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (ทศพร ประเสริฐสุข, ม.ป.ป.)

ก. **กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์** (สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว., 2537, หน้า 118) มีกระบวนการที่สำคัญคือ

- 1) การศึกษาตนเองและผู้อื่นโดยการสังเกต ใช้แบบสอบถามแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน
- 2) การแก้ไขปรับปรุงตนเอง โดยการวางแผนปรับปรุงอย่างมีระบบ มีความตั้งใจปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและควรมีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้น
- 3) การศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม โดยการปรับปรุงจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีและสังคมยอมรับได้
- 4) ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 5) นำหลักการและวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ไปใช้

ข. **เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์มีเทคนิคมากมายหลายวิธี** เช่น

- 1) **การสร้างบรรยากาศให้เกิดความพึงพอใจ** โดยการรับฟังความคิดเห็น (Listening) การทำความเข้าใจ (Understanding) การเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) การร่วม

แสดงความคิดเห็น (Sharing) การให้ความดีความชอบชมเชย (Rewarding) ให้ความกระจ่าง (Clarifying)

2) หลักปฏิบัติต่อบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยเป็นมิตรแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน มองโลกในแง่ดี ติดต่อกับผู้อื่นด้วยความเป็นกันเอง รู้จักประนีประนอม

3) หลักธรรมในพระพุทธศาสนาสร้างมนุษยสัมพันธ์ เช่น หลักพรหมวิหารธรรมหรือธรรมของผู้ประเสริฐ 4 ประการ หลักสังคหวัตถุหรือธรรมแห่งการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่านอกจากสมรรถนะหลักทั้ง 3 กลุ่ม 12 สมรรถนะหลักนั้นยังมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งไม่ใช่สมรรถนะหลักแต่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกอีก 3 ประการคือ

1) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Quotient หรือ EQ) คือ (แสงอุษา ไฉจนวนนท์ และกฤษณ์ รุยาพร, 2543, หน้า 77-78) ความสามารถในการรับรู้และ ความสามารถในการบริหารอารมณ์ของตนเอง มีผลต่อสมรรถนะของผู้สำเร็จการศึกษาที่สุดเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการคิดวิเคราะห์ การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก การทำงานเป็นทีม โดยทั้งนี้มนุษย์สามารถพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ของตนเองจากการรู้จักอารมณ์ของตนเอง (Self Awareness) การควบคุมอารมณ์ของตน (Manage Emotion) การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น (Listen with Head and Heart) การสร้างสรรค์อารมณ์ของตน (Innovate Inspiration) และการประสานสัมพันธ์ (Enhance Social Skill)

2) สติปัญญาหรือเชาว์ปัญญา (Intelligence) คือ (แสงอุษา ไฉจนวนนท์ และกฤษณ์ รุยาพร, 2543, หน้า 30) ความเฉลียวฉลาดทางปัญญา หรือการใช้ความคิดเพื่อการกระทำใดๆ โดยใช้การหาเหตุผล การวิเคราะห์ การสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งเกิดจาก 2 ส่วน คือ จากยีนส์หรือพันธุกรรม และอีกส่วนมาจากการเลี้ยงดู ทั้งนี้ สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับวุฒิภาวะทางอารมณ์และสภาพร่างกาย สติปัญญาเป็นหนึ่งในห้าปัจจัยของการสงครามตามแนวความคิดของ ชุนวูปราชญ์ทางการทหาร ซึ่งแม่ทัพต้องใช้ สติปัญญาในการคิดวิเคราะห์ วางแผนการรบโดยจะต้องวางแผนแห่งชัยชนะก่อนการรบ การใช้ สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การใช้สติปัญญาในการเตรียมพร้อมหรือสร้างความแข็งแกร่งให้กับกำลังของตน (อริคม สวัสดิญาณ, 2546, หน้า 31) ดังนั้นสติปัญญาหรือเชาว์

ปัญญาของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

3) สภาพร่างกาย (Physical Ability) เนื่องจากทหารต้องปฏิบัติภารกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่ปกติซึ่งอาจมีความต่อเนื่องยาวนาน ในสภาพภูมิประเทศและอากาศที่เลวร้าย บางครั้งต้องใช้การปฏิบัติการโดยการเดินเท้าระยะไกลเข้าสู่พื้นที่การรบดังนั้นความอดทนและมีสภาพร่างกายที่แข็งแกร่งทนทานเพียงพอแก่การบรรลุภารกิจจึงมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งตรงกับคำสั่งกองทัพบกที่ 823/2530 เรื่องกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรด้านคุณสมบัติทางทหารควรมีสรรพภาพร่างกายตามเกณฑ์ที่กำหนด และหลักการของผู้นำ (สมคิด จงพฤษะ, พลโท, 2531, หน้า 160) โดยผู้นำต้องมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง

เนื่องจากนายทหารที่สำเร็จจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบกจะต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทั้งผู้บังคับหน่วยและฝ่ายเสนาธิการดังนั้น สรรพณะหลักทั้ง 3 กลุ่ม 12 สรรพณะ ตามตัวแบบ COSCOM ภายใต้ตัวแบบสรรพณะหลัก CODDLE VEL-MARCH จึงควรใช้เป็นตัวแบบสรรพณะเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสรรพณะของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก เพื่อเสริมสร้างให้กำลังพลซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับหน่วยของกองทัพบกมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานสนองตอบความต้องการของประเทศชาติและกองทัพบก