

สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

โดย

พันเอก วิฑูรย์ สิริปัทมานนท์  
รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒๑  
กองทัพบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

## บทคัดย่อ

เรื่อง สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน  
ลักษณะวิชา การเมือง  
ผู้วิจัย พันเอก วิฑูรย์ ศิริปัทมานนท์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบขีดความสามารถของทหารไทย สังเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และฝ่ายเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มีวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ๑) การกำหนดสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัย และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒) การพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ และ ๓) สังเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผลการวิจัย และเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ๔ ด้าน ๒๕ ตัวบ่งชี้ และมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าว จำนวน ๑๒ แนวทาง

## คำนำ

การเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ กองทัพของแต่ละประเทศจำเป็นต้องทำความเข้าใจกันและกัน และสร้างความร่วมมือในด้านความมั่นคงระหว่างกันให้มากขึ้น เนื่องจากจะต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ ให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และมี การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอกประเทศโดยสันติวิธี กองทัพจำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลกและภูมิภาค โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน ทหารไทยจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะที่เข้มแข็งในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทหารที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗ ซึ่งสำเร็จลุล่วงลงได้ ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร และข้าราชการหน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ จะยังประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

พันเอก

( วิฑูรย์ ศิริปัทมานนท์ )

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๕
หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕
แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ	๕
ประชาคมอาเซียน	๑๗
บริบทด้านความมั่นคงและการทหาร	๓๑
สถานะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ	๓๗
คุณลักษณะของทหาร	๕๑
แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้	๕๘
แนวคิดในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย	๖๓
กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๖
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๗
วิธีการวิจัย	๖๗
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๗
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๘
การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๙
การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๙

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๓๑
สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และขีดความสามารถของทหารไทย	๓๑
ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๓๓
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน	๘๑
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๔
สรุปผลการวิจัย	๘๔
อภิปรายผล	๘๖
ข้อเสนอแนะ	๘๘
บรรณานุกรม	๙๐
ภาคผนวก	๙๔
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์การกำหนดสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	๙๕
ผนวก ข แบบสอบถามความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก ครั้งที่ ๑	๙๘
ผนวก ค แบบสอบถามความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้ สมรรถนะหลัก ครั้งที่ ๒	๑๐๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๑๐

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔ - ๑	จำนวนที่เลือกสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ ตามระดับความเหมาะสม ในแต่ละรายการประเมินค่า	๓๓
๔ - ๒	ค่าทางสถิติของการเลือกสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ตามระดับความ เหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า	๓๓

## สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ - ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๖

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ ๒๑ และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๔ : ๓๕) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออนุกรมของกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบ แล้วนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนด เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์ (Nadler & Nadler, ๑๕๘๗) และการลงทุนเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า ไม่ว่าจะเป็นทุนทรัพย์ เวลา กิจกรรมการพัฒนา รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ด้วยการให้การศึกษาและฝึกอบรม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการแปรสภาพของปัจจัยนำเข้าที่เต็มไปด้วยคุณค่าที่เพิ่มเติมแล้วในรอบใหม่ หมุนเวียนเป็นวัฏจักรไปตลอด ย่อมจะทำให้ทุนมนุษย์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (Gary S. Becker, ๑๕๕๗) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ และต้องฝึกเพื่อให้เกิดการพัฒนา การพัฒนามนุษย์จึงสามารถพัฒนาศักยภาพ หรือพัฒนาความสามารถของตนเองให้สามารถอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น โดยดำเนินการพัฒนาใน ๓ ด้านไปพร้อมๆ กัน คือ ๑) ด้านพฤติกรรมและวิถีดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพ ๒) ด้านจิตใจ และ ๓) ด้านการพัฒนาปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ๒๕๕๒)

จากความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่มุ่งสู่การเป็นสังคมฐานความรู้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาด้วยการศึกษา ดังแนวนโยบายด้านการศึกษาใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ที่ว่า “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม”



(สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๕๐) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรธำรงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Barney & Wright, ๑๙๙๘) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) นั้น คน (Man) นับว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (Ulrich, ๑๙๙๑) โดยต้องใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการบริหารจัดการคุณภาพ แนวความคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในหน่วยงานมากขึ้น เนื่องจากการกำหนดสมรรถนะจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และรองรับกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล (อนันต์ นามทองตัน, ๒๕๕๓) และควรใช้การทดสอบขีดความสามารถแทนการทดสอบทางด้านสติปัญญา เนื่องจากการทดสอบทางด้านสติปัญญาไม่ได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน (McClelland as cited in Lyle & Signe, ๑๙๗๓)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ทิศริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ โดยการปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์, ๒๕๕๖) ซึ่งทหารมีหน้าที่ในการพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๗๗ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๕๐) ซึ่งกองทัพบกในฐานะเป็นกลไกหลักในการรักษาความมั่นคงของชาติ ได้ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทด้านความมั่นคงในปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับภัยคุกคามในทุกรูปแบบ ทุกระดับย่านความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพความมั่นคงภายในประเทศ กำลังพลของกองทัพบกจะต้องตระหนักในความเป็นทหารของชาติ เป็นทหารในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในการพิทักษ์ ปกป้อง และธำรงไว้ซึ่งสถาบันหลักของชาติ (กองทัพบก, ๒๕๕๖) โดยมีภารกิจตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้แก่ การเตรียมกำลังกองทัพบก และป้องกันราชอาณาจักร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องให้การศึกษาแก่กำลังพล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังกองทัพบก ให้มีความพร้อมรบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ (กองทัพบก, ๒๕๕๓) โดยกำลังพลมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติ

ภารกิจที่กองทัพมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ แผนพัฒนา กองทัพ ตลอดจนสามารถปฏิบัติการติดตามนโยบายความมั่นคงของประเทศร่วมกับ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ได้ทุกมิติ (กระทรวงกลาโหม, ๒๕๕๕)

ในการเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ กองทัพของแต่ละประเทศ จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจจັกคั้งเคย และสร้างความร่วมมือในด้านความมั่นคงระหว่างกันให้มากขึ้น เนื่องจากจะต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาค เอเชียอาคเนย์ให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และมีการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอก ประเทศ โดยสันติวิธี ทั้งนี้ ทหารต้องมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจประจำ การปฏิบัติการ กิจเพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ รวมถึงรองรับการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบของ กองทัพที่สอดคล้องกับภารกิจและพื้นที่ ในการแบ่งมอบความรับผิดชอบงานของกองทัพให้กับ หน่วยกำลังรบหลักและหน่วยประจำพื้นที่อย่างชัดเจน จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและ แนวโน้มในอนาคต จำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลกและภูมิภาค โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน ทหารจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะที่เข้มแข็งในการบริหารงานให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน สามารถเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี ร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีสติปัญญาที่รอบรู้ มีจิตใจที่สำนึกในศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทหารที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการ ดำเนินงานภายในหน่วยได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะ หลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัย ไปใช้ในการวางแผน พัฒนากำลังพล เพื่อให้กำลังพลมีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งนำไปใช้กำหนดเป็นนโยบาย กลยุทธ์ หรือแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นผลผลิตที่เกิดจากนโยบายตลอดจนสามารถกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบสมรรถนะของกำลังพล ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความประสานสอดคล้องกับภาระงานด้าน อื่นๆ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมี ประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคม อาเซียน และตรวจสอบขีดความสามารถของทหารไทย

๒. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๓. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กำลังพลในระดับผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และฝ่ายเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ ในห้วงปีงบประมาณ ๒๕๕๘

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทราบถึง สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และขีดความสามารถของทหารไทย

๒. ได้ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ และสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๓. ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับนโยบายและหน่วยงานของกองทัพ เพื่อตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากสังคม

## บทที่ ๒

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนถึงทฤษฎีแนวคิดและนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ประชาคมอาเซียน บริบทด้านความมั่นคงและการทหาร สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพ คุณลักษณะของทหารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ แนวคิดในการวิจัยด้วย เทคนิคเดลฟาย และกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปตามลำดับ ดังนี้

#### หลักพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### ๑. ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Wayne (๒๐๐๒ : ๓) สรุปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการสร้าง องค์กรประโยชน์ของแต่ละบุคคลซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยมี ๕ งานที่สำคัญคือการ อำนวยกา (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การจ่าย ค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) และ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง (Employee and Labor Relations)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้ง สนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนทั้งความรู้ความสามารถรวมทั้ง มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกใน องค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๕๐ : ๕)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความต้องการพนักงานที่มีสติปัญญา (Mental Skills) มีทักษะความสามารถในการใช้ดุลพินิจทำงานได้โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งมี ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาทักษะใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาสามารถปฏิบัติการกิจได้หลาย บทบาท (Multi-Skilling) (ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน, ๒๕๕๑)

ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหาคัดเลือกและการถนอมรักษาพนักงานที่ดีโดยมีการแบ่งพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันตามรูปแบบของการสรรหาคัดเลือกและถนอมรักษาซึ่งแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑) องค์กรที่ใช้ระบบการถนอมรักษาพนักงานภายในองค์กรเน้นเรื่องประสิทธิภาพและการปรับปรุงผลิตภาพการทำงานมักจะมีการวางระบบการสรรหาคัดเลือกและถนอมรักษาพนักงานให้มีความรักในองค์กรทำงานอยู่เป็นเวลานานพอที่จะเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมีลักษณะโดยสรุปดังต่อไปนี้มีการจัดทำรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งมีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรขององค์กรเป็นคลังข้อมูลความรู้ทักษะและความสามารถขององค์กรมีการกำหนดสายอาชีพ (Career Paths) เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานมีการวิเคราะห์ความรู้ทักษะความสามารถของพนักงานในองค์กรและมีการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคน โดยการเปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์และอุปทานขององค์กร

๒) องค์กรที่เน้นในเรื่องการแสวงหาบุคลากรจากตลาดแรงงานภายนอก (Externally oriented firm) องค์กรเหล่านี้จะใช้ประโยชน์จากตลาดการจ้างงานภายนอกเพื่อแสวงหาโอกาสในการนำบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นพนักงานเพื่อช่วยกันสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรมีการวางลักษณะไว้ดังต่อไปนี้ให้ความสำคัญกับประวัติการศึกษาของผู้ที่มีความสนใจเข้ามาสมัครในองค์กรเช่นสถาบันการศึกษาใบแสดงผลการศึกษาเกรดเฉลี่ยตลอดหลักสูตรเป็นต้นนำผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับค่านิยมความต้องการรวมทั้งระดับทักษะความรู้ความสามารถของแรงงานในตลาดการจ้างงานในแต่ละช่วงเวลาแต่ละพื้นที่มาประกอบการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานใช้บริการจาก“ธุรกิจแมวมอง” (Executive recruitment firms or headhunter) เพื่อสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้กับองค์กรสำรวจสอบถามข้อมูลจากพนักงานใหม่เพื่อทราบเหตุผลในการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน

นิสदारค์ เวชยานนท์ (๒๕๕๒ : ๑๒๒-๑๒๔) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีภารกิจหลักที่ต้องนำมาเป็นหลักในการบริหาร ๖ ด้าน คือ

๑) การออกแบบองค์กร (Organization Design) ผู้บริหารต้องเข้าไปให้ความสนใจตั้งแต่การจัดโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยต้องออกแบบและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับคน เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กร

๒) การสรรหาคัดเลือก (Staffing) มีการปรับกระบวนการคิดตามระบบใหม่ที่ได้มีการขยายขอบเขตไปถึงกระบวนการปฐมนิเทศ (Orientation) ตลอดจนการก่อดมเกลลา

(Socialization) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

๓) การให้รางวัล (Reward System) ต้องมีระบบค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานโดยมีระบบการให้รางวัลที่หลากหลายและมีผลตอบแทนทั้งในระยะสั้น กลางและยาวตามความต้องการและความสามารถของพนักงาน

๔) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) มีการประเมินพนักงานโดยลูกค้าที่เข้ามาติดต่อหรือได้รับบริการจากองค์กรมีการนำเอาระบบผู้ประเมินหลายคน (Multi-Raters) มาใช้ซึ่งประกอบด้วยการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและการประเมินตนเองเป็นวิธีที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้นและให้บริการลูกค้าดีขึ้น

๕) การพัฒนาบริหาร (Management Development) มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆมีการให้การศึกษาโดยหน่วยงานได้ให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายเวลาและจิตใจในการเข้าร่วมอบรมตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันที่มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการพัฒนาคนในรูปแบบนี้มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของตัวบุคลากรในองค์กร

๖) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรทุกระดับนับว่าเป็นมิติใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะข้อมูลข่าวสารจะช่วยให้การทำงานต่างๆบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ส่วนการส่งผ่านข้อมูลทางเทคโนโลยีเป็นการเปิดช่องทางให้พนักงานและผู้บริหารมีโอกาสติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทางการบริหารที่จะดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กรโดยความสามารถของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานและการดำเนินการที่จะมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้จะมีงานที่สำคัญ ๕ ประการได้แก่ การอำนวยการ (Staffing) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) และความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง และนายจ้าง (Employee and Labor Relations)

## ๒. กรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Swanson & Holton (๒๐๐๑ : ๕๓) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ทฤษฎีระบบและทฤษฎีทางจิตวิทยาเข้ามารองรับโดยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดขององค์กรทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นการศึกษามนุษย์จากส่วนลึกที่แฝงอยู่ภายในซึ่งสามารถแปลงเป็นพฤติกรรมความเชื่อวัฒนธรรม

สำหรับทฤษฎีระบบทำให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ของแต่ละระบบย่อยทั้งนี้จริยธรรมยังคงเป็นพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสาม

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเห็นได้ว่าความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขอบเขตสำคัญประการหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้ (คณัย เทียนพุด, ๒๕๔๖ : ๑๘๖-๑๘๗)

๑) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เป็นการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นการริเริ่มหรือสร้างแนวทางการปฏิบัติงานใหม่โดยการน้อมนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานหาทางแก้ปัญหาให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดีโดยที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ผสมผสานกันและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรทั้งนี้มียุทธศาสตร์ของความสามารถด้านภาวะผู้นำดังนี้ จรรยาบรรณนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ การกำหนดยุทธวิธีการปฏิบัติงาน

๒) ความสามารถด้านการสื่อสาร คือ ความสามารถในการรับฟังและทำความเข้าใจเรื่องราวต่างๆพร้อมทั้งแสดงการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมในขณะที่สื่อสารกับผู้อื่นและสามารถถ่ายทอดความคิดมีความสามารถในการสื่อสารที่ต้องการนำเสนอให้แก่สมาชิกในระดับต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันรวมถึงความสามารถใช้สื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งนี้มียุทธศาสตร์ของความสามารถด้านการสื่อสารดังนี้การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ความกล้าแสดงออกและการนำเสนอได้ดี

๓) ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ในทุกระดับมีเป้าหมายมีการตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน โดยสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมและดึงผู้อื่นเข้ามีส่วนร่วมได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันเข้าใจผู้อื่นร่วมกันรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งนี้มียุทธศาสตร์ของความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมดังนี้การยอมรับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานเป็นทีมได้ร่วมมือและประสานงานในกลุ่มเชื่อมั่นคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ทำงานกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้และการจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่ม

๔) ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ คือ ความรู้ในขอบเขตบทบาทหน้าที่กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งนี้มียุทธศาสตร์ของความสามารถด้านทักษะวิชาชีพดังนี้การประสานประโยชน์ของผู้บริหารกับพนักงาน

มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอการเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรกำหนดเป้าหมายงานและวัดผลสำเร็จชัดเจนบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความใกล้ชิดกับพนักงานกำหนดนโยบายสอดคล้องกับองค์กรการเป็นนักเจรจาต่อรองควบคุมการปฏิบัติงานอยู่เสมอและความรู้ในกฎหมายแรงงาน

๕) ความสามารถด้านนวัตกรรม คือ การมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดวิถีคิดหรือวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆเพื่อเกิดการพัฒนาการบริหารงานและนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การมีความคิดกล้าตัดสินใจมีการคิดวิเคราะห์ได้ดีสามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้นมีความพร้อมในการเรียนรู้สร้างความรู้สึกลึ้นตัวที่จะทำการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตมีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบเพื่อให้เห็นมุมมองและแนวทางต่างๆมากขึ้นนอกจากนี้ยังต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมต่างๆได้ทั้งนี้มีรายการของความสามารถด้านนวัตกรรมดังนี้การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆกล้าตัดสินใจฉับไวอย่างมีเหตุผลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดแง่บวกและแง่ลบในเวลาเดียวกันการวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะเป็นการประสานงานกันช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

#### ๑. ความหมายของสมรรถนะ

Margaret Lindcy (๑๙๗๓ : ๑๙๑) ได้ให้ความหมายไว้ว่าสมรรถนะหมายถึงการปฏิบัติความรู้และค่านิยม

พจนานุกรมของ The concise oxford dictionary of current English (อ้างอิงในประกอบ กุลเกลี้ยง, ๒๕๕๐ : ๓๓) ให้ความหมายว่าความสามารถที่จะทำงานมีความพอเพียงในการดำรงอยู่ในอำนาจ



ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (๒๕๕๐ : ๓) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ว่าเป็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่นซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก ๓ ทาง คือ ๑) เป็น พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ๒) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ ๓) เกิดจากการฝึกอบรม และพัฒนา

นิสคารก์ เวชยานนท์ (๒๕๕๒ : ๓๓-๓๔) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ ว่าเป็นความสามารถที่จะทำงานให้เต็มที่เพื่อให้ประสบความสำเร็จมีความพอเพียงในการดำรงอยู่ นอกจากมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องประกอบด้วยความรู้ที่มีแรงขับเคลื่อนมีคุณลักษณะมี บทบาทของสังคมและมีทักษะการทำงานอีกด้วยซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดผลงานที่ สมบูรณ์นอกจากการให้ความหมายด้านขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่แล้วยัง หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่นำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม ความสามารถอีกด้วย

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อ การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์ มาตรฐานหรือสูงกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ เฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

## ๒. ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๗ : ๔๕) ระบุไว้ว่าสมรรถนะ หรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การสมรรถนะมีประโยชน์ ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กรหรือหน่วยงานและต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

๑) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่าง แท้จริง

๒) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับ ไດและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

๓) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

๔) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ สมรรถนะ (Competency) จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะ (Competency) ตัวไหนบ้าง

๕) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียวเช่นยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมากแต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

๖) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆเช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

### ๓. ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด์ (McClelland as cited in Lyle & Signe, ๑๙๙๓ : ๑๕) พบว่าสมรรถนะนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานเช่นความสามารถในการอ่านหรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ดังนั้นสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก

กลุ่มที่ ๒ สมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไปซึ่งสมรรถนะกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจและทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานอีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญให้มีขึ้นในบุคคล

จรัลพร ประถมบุรณ์ (๒๕๔๗) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะหรือความสามารถเป็น ๓ ประเภท คือ

ประเภทที่ ๑ สมรรถนะของสำนักงาน (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่หน่วยงานจะต้องมีคือเป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความเชี่ยวชาญในงานของตนมีระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสร้างเครือข่ายความร่วมมือเข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

ประเภทที่ ๒ สมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงาน (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุผลไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

ประเภทที่ ๓ สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานและสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การบริหารจัดการศึกษา ตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ (๒๕๔๘ : ๖๒) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะไว้ ดังนี้

๑) สมรรถนะองค์การ (Organization core competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์การความหมายคือสมรรถนะหลักขององค์การหมายถึงสิ่งที่มีผลผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีที่มวลขององค์การเข้าไว้ด้วยกันถ้อยคำที่นำมากำหนดเป็นชื่อสมรรถนะหลักขององค์การมีลักษณะดังนี้คือเป็นการรวมการเรียนรู้ความสามารถบุคคลและความสามารถของหน่วยงานในองค์การไว้ด้วยกันอาจเรียกว่าเป็นขีดความสามารถโดยรวมในด้านนั้นๆซึ่งองค์การหนึ่งอาจมีหลายด้านเป็นแนวทางให้องค์การสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของอนาคตขององค์การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสำคัญ โดยเฉพาะต่อผู้รับบริการชื่อสมรรถนะองค์การที่กำหนดขึ้นเป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลผลิต + บริการ) ขององค์การ

๒) สมรรถนะหลักของบุคคล (Personal core competency) ความหมายคือสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆพึงมีเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่องค์การต้องการแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๒.๑) สมรรถนะทั่วไป (Common functional competency) เป็นคุณลักษณะหรือสมรรถนะร่วมของบุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือบุคคลทุกตำแหน่งในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมีเช่นกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลบุคลากรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีคุณลักษณะเหมือนกันคือมีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารงานบุคคลกลุ่มงานบริหารทั่วไปประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปพนักงานธุรการเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันในด้านมีความรู้พื้นฐานงานธุรการและสารบรรณเป็นต้น

๒.๒) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific functional competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่นกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลังตำแหน่งบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมกล่าวโดยสรุปคือบุคคลหนึ่งอาจมีเพียงสมรรถนะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายสมรรถนะก็ได้

#### ๔. ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (๒๕๔๗ : ๒๗) ได้สรุปถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ ดังนี้

๑) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะหลักนั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิดพฤติกรรมความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ภารกิจกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆบรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

๒) ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรอยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติอาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรแต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กรดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรดังนี้

๒.๑) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๒) ช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๓) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

๒.๔) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

๓) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

๓.๑) ใช้ในการคัดเลือกบุคคลรับเข้าทำงาน โดยจะช่วยในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ถูกต้องมากขึ้นเพราะคนเก่งมีความสามารถสูงประสบความสำเร็จดีแต่อาจจะไม่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรก็ได้นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบลดการสูญเสียและค่าใช้จ่ายในการทดลองงานช่วยในการลด

การสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพัฒนาการป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

๓.๒) ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมสมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมโดยนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ซึ่งช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆจะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปใช้ในการทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) และช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

๓.๓) ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงานสมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งโดยใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งในเรื่องความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) ป้องกันการผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งจากการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากที่ว่าคนๆนั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานานผลงานดีตลอดข้อสงสัยสุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้งๆที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๓.๔) ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน (Rotation) โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้างช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

๓.๕) ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไปช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

๓.๖) ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมาช่วยในการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานเพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

## ๕. องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ David C. McClelland (๑๙๗๓) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะมี ๕ ส่วน คือ

๑) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเช่นความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

๒) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้นทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

๓) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

๑) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดีเช่นทักษะการอ่านทักษะการฟังทักษะในการขับรถ เป็นต้น

๒) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการแนวคิดเฉพาะด้านเช่นมีความรู้ด้านบัญชีมีความรู้ด้านการตลาดการเมือง

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำสังเกตเห็นได้ยาก

๓) บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างต่อสังคมเช่นชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

๔) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลบอกตัวเองว่าเป็นอย่างไรเช่นเป็นผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

๕) อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวรเช่นเป็นนักฟังที่ดี เป็นคนในเย็นเป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

๖) แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานเช่นเป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จการกระทำสิ่งต่างๆจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของ Competencies ที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะสังเกตเห็นได้เพียง ๒ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้นอีก ๔ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจจะต้องใช้เวลานานและแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีกดังนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับ Competencies จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้นแต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

สมรรถนะหรือขีดความสามารถในด้านหนึ่งๆ ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Competency categories) หมายถึง การจัดกลุ่มของสมรรถนะว่าสมรรถนะนั้นจัดอยู่ในกลุ่มใด เช่นกลุ่มความรู้ทักษะกลุ่มของความคิดกลุ่มของการจัดการ เป็นต้น โดยปกติกำหนดให้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๘ : ๖๒)

- ๑) มิติด้านความรู้ทักษะ (Knowledge skill)
- ๒) มิติด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction)
- ๓) มิติด้านคุณลักษณะ/จริยธรรม (Trait and ethic)
- ๔) มิติด้านการคิดวิเคราะห์ (Analysis thinking)

สำหรับการดึงพลังแห่งความสามารถหรือนำสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในตัวออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องได้รับแรงขับทั้งจากภายในและภายนอกโดยภายนอกเป็นการถูกกำหนดโดยกฎเกณฑ์ต่างๆ และจากผู้ที่มีความอำนาจภายในขึ้นอยู่กับตัวเองซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลซึ่งมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

- ๑) การสำรวจตนเอง (Self-Study) อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน
- ๒) การมองรอบตัว ๓๖๐ องศาเพื่อให้ตนเองตื่นตัวระวังระไว (Alert) ในปัญหาและภาระงานที่รับผิดชอบ
- ๓) การนำเสนอสมรรถนะตนเองผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Active) การแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครูและนักเรียนในการจัดกิจกรรมอยู่เป็นนิจ
- ๔) การสร้างความรู้สึกลอยอกเทียบเคียงกับต้นแบบที่ตนเลือกร (Benchmark) ระหว่างความสามารถที่มีกับผลงานที่จะปรากฏในอนาคต

๕) สร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก (Positive) จากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์การ

๖) การสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพัน (Commitment) ในวิชาชีพและองค์การ

## ประชาคมอาเซียน

### ๑. โครงสร้างของอาเซียน

ภูมิหลังของประวัติศาสตร์อาเซียน ในเรื่องการก่อตั้งประชาคมย้อนหลังไปในการประชุมสุดยอดครั้งที่ ๙ ที่บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๖ (ค.ศ.๒๐๐๓) ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ ๒ (Bali Concord ๒) โดยผู้ลงนามฝ่ายไทยคือ พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีของไทยในขณะนั้น ได้รับรองเอกสาร “วิสัยทัศน์อาเซียน ๒๐๒๐” (ASEAN Vision ๒๐๒๐) ที่กำหนดเป้าหมายหลัก ๔ ประการ เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาอาเซียนไปสู่ “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) ให้เป็นผลสำเร็จภายในปี ๒๕๖๓ (ค.ศ.๒๐๒๐) โดยกำหนดเป้าหมายว่า ภายในปี ค.ศ.๒๐๒๐ (พ.ศ.๒๕๖๓) อาเซียนจะเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัตมุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอกชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทรและเห็นชอบให้มีการร่าง “กฎบัตรอาเซียน” ซึ่งทำหน้าที่เป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมืออย่างรอบด้าน แบ่งเป็นความร่วมมือ ๓ ด้าน หรือ ๓ เสาหลัก ได้แก่ ด้านการเมือง ให้จัดประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community – APSC) ด้านเศรษฐกิจ ให้จัดตั้งสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) และด้านสังคมและวัฒนธรรม ให้จัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio – Cultural Community – ASCC ) มีหลักการพื้นฐานของความร่วมมือที่น่าสนใจ ๓ ข้อ ได้แก่ ให้ใช้บริการตัดสินใจโดยหลักฉันทามติ การไม่แทรกแซงกิจการภายใน ซึ่งกันและกัน และเน้นการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งต่อมาผู้นำของประเทศต่างๆ ในอาเซียนได้เห็นชอบให้เร่งรัดการเป็นประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นกว่าเดิม ๕ ปี ทำให้เป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์จะต้องเกิดขึ้นในปี ค.ศ.๒๐๑๕ (พ.ศ.๒๕๕๘) ผลของการดำเนินการตามหลักการพื้นฐานของความร่วมมือในประเด็นการตัดสินใจโดยฉันทามติก่อให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์แบ่งเป็นสองฝ่าย คือฝ่ายที่เห็นด้วยและฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย ซึ่งมองว่าหลักฉันทามติส่งผลให้การพัฒนาความร่วมมืออาเซียนเป็นไปได้ช้า เพราะมีชาติหนึ่งชาติใดไม่เห็น



ด้วยในการดำเนินการใดๆ แม้จะเป็นเพียงเสียงข้างน้อย หรือไม่เกิดความเห็นพ้องต้องกันในทั้ง ๑๐ ประเทศสมาชิก การดำเนินการเหล่านั้นก็จำเป็นต้องยุติหรือ เลื่อนออกไป ส่งผลให้เกิดหลักเกณฑ์ที่ชื่อว่า ASEAN Minus - x ที่ให้มีการงดการออกเสียงของบางประเทศ ในบางเรื่อง กรณีดังกล่าวประเทศไทยเองก็ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ASEAN Minus - x ในหลายประเด็นอันเนื่องมาจากกรอบของรัฐธรรมนูญมาตรา ๑๕๐ เมื่อพร้อมจึงเข้าร่วมลงนามกับกลุ่มอาเซียนที่ได้มีการลงนามไปก่อนหน้านั้นแล้วภายหลังได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ๒๕๕๓ : ๑๓-๔๓)

ในประเด็นการไม่แทรกแซงกิจการภายในถือว่าสามารถใช้ได้ดีในอาเซียน โดยถ้าเป็นเหตุการณ์ภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งแล้วส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นๆ ในอาเซียน ประเทศสมาชิกจะสามารถร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันได้ ในขณะที่เรื่องมนุษยชนและเรื่องประชาธิปไตยในประเทศสมาชิกใดประเทศหนึ่ง ประเทศอื่นๆ จะเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในไม่ได้

สำหรับประเด็นการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนยังไม่มีข้อคัดค้านใดๆ ทั้งนี้ หลักการพื้นฐานในกรอบความร่วมมืออาเซียนทั้ง ๓ ข้อ ดังที่กล่าวมาแล้วยังสามารถผ่อนปรนได้ ภายใต้การหารือร่วมกันของประเทศสมาชิกเป็นรายกรณีไป ผลของการดำเนินการตามหลักการพื้นฐานข้างต้นในช่วงที่ผ่านมาก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ นับตั้งแต่การริเริ่มความร่วมมืออาเซียน ในปี พ.ศ.๒๕๑๐ เป็นต้นมา ประเทศต่างๆ ในอาเซียนมีความร่วมมืออันดีมาเป็นระยะเวลากว่า ๔ ทศวรรษ ซึ่งผลของความร่วมมือและความช่วยเหลือต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ประเทศในภูมิภาคอาเซียนผ่านพ้นวิกฤตครั้งสำคัญๆ ในอดีตมาได้หลายครั้ง เช่น วิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง มาถึง วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ ไรศไข้หวัดระบาด H๑N๑ ภัยพิบัติธรรมชาติสึนามิ และไข้หวัด ๒๐๐๙ เป็นต้น ในส่วนที่เป็นผลเสีย เช่น เกิดขึ้นในเรื่องความร่วมมือทางการศึกษาของบางประเทศที่ไม่พร้อมหรือหัวข้อความร่วมมือต่างๆ ของอาเซียนที่ไม่มีการบีบบังคับ บางประเทศงดออกเสียงและเข้าร่วมในความร่วมมือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้หลัก ASEAN Minus - x เป็นต้น

## ๒. กฎบัตรอาเซียน

การกำหนดเป้าหมายในการเป็นประชาคมอาเซียนให้สั้นลงมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ เป็นสิ่งที่น่าตื่นตัว ก่อให้เกิดแรงกระเพื่อมทั้งภูมิภาคและทั่วโลกประเทศต่างๆ ในโลกต่างจับตามองว่าอาเซียนมีความเอาใจจริงเอาใจงยิ่งขึ้น และส่งผลให้มีการประกาศใช้ “กฎบัตรอาเซียน” (ASEAN Charter) หรือปฏิญญาชะอำ หัวหิน (Cha - am Hua Hin Declaration) ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ ๑๔ ที่จัดขึ้นระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม ๒๕๕๒ (๒๐๐๙) ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประเทศไทย นับเป็นจุดเริ่มต้นความเป็น “ประชาคมอาเซียน” อย่างเป็นทางการ ที่จะนำไปสู่วิถีการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ คือ เป็นการปรับองค์กรในการทำงานแบบ

การรวมกลุ่มที่มี “กฎ” เป็นฐานที่สำคัญ (Rule-Based) โดยสมาชิกทั้ง ๑๐ ประเทศจะต้องปฏิบัติตามพันธะข้อตกลง มีการกำหนด “กลไกระงับข้อพิพาท” พร้อมกับสร้าง “อาเซียน” ให้มีสถานะเป็น “นิติบุคคล” มีการปรับให้เป็นองค์กรที่มี “ประชาชน” เป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการรวมกลุ่มให้เกิด “กระบวนการตัดสินใจ” จากการประชุมระดับผู้นำ ซึ่งปรากฏเป็นคณะมนตรี หรือ (Councils) ของอาเซียนทำหน้าที่ใน ๑ สาขาหลัก มีการเพิ่มอำนาจ “สำนักเลขาธิการ” (Secretariat) และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ (Secretary General) นอกจากนี้ประชาคมอาเซียนยังมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และลดช่องว่างระหว่างสมาชิกของอาเซียนลง ส่งผลให้ความร่วมมือในอาเซียนที่เคยอยู่ในลักษณะความร่วมมือกันแบบหลวมๆ สู่วิธีความร่วมมือที่แน่นแฟ้นใกล้ชิดยิ่งขึ้น ในขณะที่ข้อเสียที่ควรนำมาพิจารณา คือด้านความพร้อมของประเทศต่างๆ ซึ่งรวมถึงประเทศไทยที่อาจเกิดอุปสรรคซึ่งขัดขวางมิให้มีการขับเคลื่อนเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนไม่บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ด้านความไม่สงบทางการเมืองและการขาดความรอบคอบหรือความเข้าใจที่ถูกต้องในการผลักดันเพื่อให้การก้าวสู่ประชาคมอาเซียนมีการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันกับสหภาพยุโรป (EU) ซึ่งความก้าวหน้ามากกว่ากลุ่มประเทศอาเซียนประมาณ ๑๕ ปี ดังนั้น จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการรวมกลุ่มประเทศในทวีปยุโรปที่ผ่านมา จะเห็นว่าความพร้อมและ ความรอบคอบ ในการดำเนินการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

ถึงแม้ว่าแต่เดิมอาเซียนมีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ แต่ในทางปฏิบัติอาเซียนมีการประชุมกันถึงปีละ ๓๐๐-๔๐๐ ครั้ง ซึ่งหมายความว่า อาเซียนกำลังมีการประชุมอยู่อย่างน้อยวันละ ๒ นาที ตามที่ต่างๆ ส่งผลให้จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานอันเป็นผลจากการประชุมแต่ละครั้ง เพราะเมื่อมีการประกาศใช้กฎบัตรอาเซียนร่วมกันแล้วทุกประเทศต้องปฏิบัติตาม เปรียบได้กับการที่อาเซียนประกาศตัวว่าบรรลุนิติภาวะ มีบัตรประชาชน ประชาชนจะเริ่มเข้าใจว่ามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น สามารถทำนิติกรรมต่างๆ และถูกฟ้องได้ เพราะฉะนั้นจากนี้ไปกฎต่างๆ ที่อาเซียนทำการตกลงร่วมกัน จำเป็นต้องมีการปฏิบัติตาม และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติตามกฎบัตรอาเซียน และผลจากการประชุมทุกครั้ง นอกจากนั้นได้มีการปรับโครงสร้างภายในองค์กรของอาเซียนหลายประการที่สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียน เช่น จากเดิมมีรองเลขาธิการฯ ๒ คน ปรับเพิ่มเป็น ๔ คน เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถดำเนินการตามได้ง่าย ทำให้ในช่วงแรกของการดำเนินการกฎบัตรอาเซียนความรับผิดชอบหลักตกอยู่ที่ประเทศไทย เนื่องจากต้องเป็นผู้วางพื้นฐานทั้งหมดและผลักดันกฎบัตรให้มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ ก่อนที่ประเทศเวียดนามจะรับช่วงต่อตำแหน่งประธานอาเซียนต่อจากประเทศไทยในปี พ.ศ.๒๕๕๓ (ค.ศ.๒๐๑๐)

### ๓. บทบาทของประเทศไทยต่ออาเซียน

นับตั้งแต่การริเริ่มก่อตั้งอาเซียน เมื่อ พ.ศ.๒๕๑๐ จนถึงปัจจุบันประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียนมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากเมื่อ ๔๓ ปีที่แล้ว นายถนัด คอมันตร์ รัฐมนตรีต่างประเทศในสมัยนั้น เป็นผู้ริเริ่มปักหลักเสาการเมืองให้แก่อาเซียน ร่วมกับประเทศสมาชิกที่ริเริ่มก่อตั้งอีก ๔ ประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการป้องกันภัยคุกคามการเมือง และความมั่นคงภายในภูมิภาคให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ภายหลังช่วงแห่งภัยคุกคามคอมมิวนิสต์ ต่อมาอดีตนายกรัฐมนตรีไทยอีกท่านหนึ่ง คือ นายอานันท์ ปันยารชุน ได้ปักเสาเศรษฐกิจ ความตกลงเขตการค้าเสรีในอาเซียน (AFTA) โดยมีประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มและขยายผลมาถึงทุกวันนี้

ตัวอย่างความตกลงเขตการค้าเสรีใน ASEAN +๓ และ ASEAN +๖ ที่มีผลใช้บังคับตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๓๕ และครบกำหนดเมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๑ ที่ผ่านมา เช่น การลดภาษีให้กับสินค้าในภูมิภาคให้เหลือศูนย์ ที่ทำให้ส่วนให้คนส่วนใหญ่เป็นกังวลมาก เข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องที่จะมีการมาพุดคุยกันแล้วมีผลบังคับใช้ทันทีภาคเอกชนยังขาดความพร้อม มีการเขียนบทความวิพากษ์วิจารณ์ลงในหนังสือพิมพ์ แต่ในความเป็นจริงของข้อตกลง AFTA มีการทำขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๑ และไม่เป็นการดำเนินการแบบข้ามคืนอย่างที่เข้าใจ มีกระบวนการทยอยลดภาษีลงตามลำดับระหว่างประเทศสมาชิกดั้งเดิม สำหรับสมาชิกใหม่ให้เริ่มดำเนินการภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ อย่างเป็นขั้นตอนแต่นับได้ว่าการประชาสัมพันธ์ในกลุ่มอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศล้มเหลวโดยสิ้นเชิง เพราะไม่สามารถสื่อสารให้คนที่อยู่ในสังคมได้เตรียมการล่วงหน้า มีบางประเทศที่มีความพร้อมในการเตรียมการ เช่น สิงคโปร์ เพราะเป็นประเทศเล็ก และเป็นประเทศแห่งสังคมข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีทันสมัยที่สุด ในจำนวนสมาชิกทั้งหมด ๑๐ ประเทศ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่จะได้รับผลประโยชน์จากการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.๒๕๕๘ อย่างเต็มที่

ต่อมาในวาระที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพอาเซียน ในสมัย นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรี นอกจากประเทศไทยได้มีการประกาศให้การเตรียมการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติอันเป็นผลมาจากการประกาศใช้ “กฎบัตรอาเซียน” (ASEAN Charter) ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ (ค.ศ.๒๐๐๙) แล้ว ยังได้มีการปักหลักเสาสังคมและวัฒนธรรม ที่เห็นได้ว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชาชนเพิ่มเติมเข้ามามากมาย ซึ่งรวมถึงเรื่องการศึกษา ในการประชุมสุดยอดเดือนตุลาคม ๒๕๕๒ ที่ผ่านมา เป็นครั้งแรกที่มีการนำเอาเรื่องการศึกษาให้กลายมาเป็นปฏิญญาที่มีการรับรองในระดับสูงสุดของอาเซียนทั้งที่โดยปกติในอดีตประเด็นการศึกษาจะขึ้นไม่ถึงการประชุมสุดยอดอาเซียน เพราะในวงเจรจาการทำงานของอาเซียนจะมีลักษณะเป็น Bottom up เริ่มจากเจ้าหน้าที่แล้วจึงค่อยๆ ขึ้นมาระดับปลัดกระทรวง และระดับรัฐมนตรีก่อน ซึ่งจะต้องใช้เวลานาน

หลายปี จึงจะสามารถส่งเข้าสู่ระดับผู้นำได้ พร้อมกันนั้นได้มีการนำเสนอเอกสารจากการประชุม Work group เข้าที่ประชุมอธิปติอาเซียน และปรึกษาหารือกับกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนนักการศึกษาต่างๆ เพื่อพิจารณาและพบว่า สามารถประกาศยกระดับเอกสารดังกล่าวให้เป็น Declaration ระดับผู้นำ แล้วเสนอให้ที่ประชุมรัฐมนตรีให้การรับรอง โดยมีการปรับปรุงตกแต่งถ้อยคำซึ่งเขียนไว้คืออยู่แล้วเพิ่มเติม แลประกาศเป็นแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN socio-Cultural Community Blueprint – ASCC Blueprint) ค.ศ.๒๐๐๕-๒๐๑๕ ได้ในที่สุด ส่งผลให้ประเด็นในเรื่องการศึกษามีคุณค่าขึ้น ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญในการอ้างอิงเอกสารนี้ เช่น ญี่ปุ่น จีน เกาหลี เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศญี่ปุ่นซึ่งเน้นเรื่องการศึกษาอยู่แล้ว จึงเพิ่มการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งในช่วงประเทศไทยเป็นประธานอาเซียน ในการสามารถผลักดันประเด็นการศึกษาให้กลายเป็นประเด็น Outcome Document ที่สำคัญในช่วงการประชุมสุดยอดได้

#### ๔. เสาหลักแห่งความร่วมมือของประชาคมอาเซียน

เป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนที่สมบูรณ์ ซึ่งเหลือเวลาอีกเพียงไม่กี่ปี เป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง เป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือที่กำหนดไว้ ๓ เสาหลัก เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องกำกับ ติดตาม และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในทางการเมือง หรือเสาหลักประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political and Security Community –APSC) จะต้องมีการพัฒนาบรรทัดฐาน มีค่านิยมร่วมกัน ภูมิภาคต้องสงบสุข มีความแข็งแกร่งต่อผู้ตอบรับกับปัญหาได้ มีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก โดยเฉพาะกับประเทศคู่แข่งจากที่เป็นมหาอำนาจทั้งหลาย ซึ่งมีไฉ่เกิดขึ้นได้โดยง่าย อาเซียนจะมีความชำนาญมากในการเขียนวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ แต่สิ่งที่เขียนไว้ไม่ง่าย เพราะพัฒนาการทางการเมืองในกลุ่มอาเซียนที่กำหนดให้ใช้กฎเป็นพื้นฐาน แต่เนื่องจากการพัฒนาการเมืองของทั้ง ๑๐ ประเทศ อาเซียนเป็นภูมิภาคเดียวในโลกที่มีระบอบการปกครองครบทุกประเภท ตัวอย่างเช่น เผด็จการทหาร ประชาธิปไตยเต็มใบ ประชาธิปไตยครึ่งใบ สังคมนิยมคอมมิวนิสต์ หรือเสรีนิยม ซึ่งมีการควบคุมโดยเด็ดขาดจากรัฐบาล แม้จะมีฝ่ายค้านจำนวนมากแบบสิงคโปร์ เป็นต้น ดังนั้นการใช้กฎเป็นพื้นฐานและค่านิยมร่วมกันจะต้องแสวงหาตัวร่วมที่เหมือนกันมายึดเกาะเข้าด้วยกัน และต้องมีการสร้างแบ่งปันกฎเกณฑ์ร่วมกันในการทำงานทั้งหลาย อย่างไรก็ตามประเทศไทยอยู่นอกอาเซียนก็ยังมีเชื่อมั่นในอาเซียนเมื่อดูจากผลการดำเนินงานในปี พ.ศ.๒๕๔๑ อาเซียนสามารถรวมตัวกันได้แม้จะช้าแต่แต่รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นมีเอกภาพ

ในส่วนของประชาคมที่เป็นปีกแผ่นได้มีการระบุไว้ในหลายประเด็น เช่น การป้องกันความขัดแย้ง สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ระงับข้อพิพาทโดยสันติวิธี สร้างสันติภาพ ให้ความ

สนใจกับประเด็นความมั่นคงรูปแบบใหม่ การจัดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งเขียนไว้ในเอกสารที่เรียกว่า Blueprint หรือพิมพ์เขียว และได้รับการรองรับในการประชุมสุดยอดที่ประเทศไทยเป็นครั้งแรกเมื่อปลายกุมภาพันธ์ปีที่แล้ว (พ.ศ.๒๕๕๒) พิมพ์เขียวจะเป็นเรื่องที่ประธานอาเซียน และสมาชิกจะต้องช่วยกันผลักดันในการประชุมสุดยอดที่ประเทศเวียดนามต่อไป

การมีพลวัตมองไปข้างหน้าส่งผลให้อาเซียนมีมิตรประเทศที่ใกล้ชิดมาก ได้แก่ ASEAN+๓ และ ASEAN+๖ เป็นต้น โดยประเทศเหล่านี้พร้อมที่จะร่วมมือกับอาเซียนอย่างเต็มที่ จะเห็นได้จากผลการประชุมสุดยอดที่หัวหิน ประเทศเหล่านี้ทุ่มเม็ดเงินให้กับอาเซียนจำนวนมาก แต่อเซียนยังขาดความสามารถในการใช้เงิน มีการถกเถียงในการใช้เงิน และ โครงการต่างๆ จะมีลักษณะเป็นเบี้ยหัวแตกกระจายกระจายทั่วไปในทุกสาขา ไม่มียุทธศาสตร์ในการใช้เงิน หรือมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไรร่วมกัน แต่เป็นเพียงการแย่งเม็ดเงินเพื่อมาสนับสนุนโครงการของตนเป็นส่วนใหญ่

ในเสาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) มีพัฒนาการในเรื่องเศรษฐกิจของประชาคมอาเซียนมาตั้งแต่ปี ๒๕๑๕ และมีการจัดทำรอบความตกลงต่างๆ เรื่อยมา ทั้งทางด้านการค้า และบริการของอาเซียน เรื่องการลงทุน การประกาศความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม รวมทั้งเป้าหมายบรรลุประชาคมเศรษฐกิจในอีก ๕-๖ ปีข้างหน้าอย่างเป็นลำดับ ซึ่งมีไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นกะทันหัน และเตรียมตัวไม่เพียงพอ แต่เป็นความชะล่าใจของประเทศสมาชิกทั้ง ๑๐ ประเทศ ทำให้ต้องมีการเตรียมการเป็นการใหญ่ในช่วงนี้ ประชาคมเศรษฐกิจเองก็มีพิมพ์เขียวเช่นเดียวกัน เป้าหมายใหญ่คือ ให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (Single Market and Production Base) จะมีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรได้อย่างเสรี ทั้งในเรื่องการค้า การลงทุน แรงงานมีการจัดภาษีให้หมดไป เปิดตลาดระหว่างกันอย่างไม่มีเงื่อนไข และมีสาขาวิชาชีพต่างๆ ที่เปิดรับรองร่วม คือ แพทย์ สถาปัตยกรรม วิศวกรรม บัญชี พยาบาล เป็นต้น แต่ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์อีกมาก ยังไม่ใช่การเปิดเสรีเต็มที่ ต่างจากยุโรปที่มีการพัฒนากฎเกณฑ์ให้ล่องตัวมากขึ้น ขณะที่อาเซียนมีการพัฒนาในตัวเอกสารแต่ในทางปฏิบัติยังมีอุปสรรคอีกมาก แม้กระทั่งในเรื่องการศึกษาที่มีการถกเถียงกันมานาน เช่น เรื่องหลักสูตรการศึกษา การเทียบโอนหน่วยกิต แม้ว่าเป้าหมายอาเซียนจะต้องการให้การศึกษาเป็นเนื้อเดียวกัน สามารถเคลื่อนไหวองค์ความรู้ไปได้ในภูมิภาคนี้ทั้ง ๑๐ ประเทศ แต่ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายนักบางประเทศ เช่น สิงคโปร์ ยังไม่ยินดีที่จะเทียบมาตรฐานการศึกษาของประเทศอื่นในกลุ่มอาเซียน เป็นต้น

เมื่อในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้นมากการเตรียมการที่ดีที่สุด คือเริ่มจากความรู้เรื่องการศึกษาไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำอย่างเป็นทางการ การให้ความรู้ การแสวงหาความรู้ การพัฒนาความรู้ ไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่ต้องทำให้

ความรู้ในเรื่องอาเซียนกระจายไปถึงชาวบ้าน เพราะภาคประชาชนที่มีความรู้ในสิ่งที่ควรจะต้องรู้แล้ว สามารถขยายผลต่อไปได้จะขับเคลื่อนการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนได้ดีที่สุด ถ้าชาวบ้านสามารถรับ องค์ความรู้แล้วนำไปพัฒนาท้องถิ่นด้วยรูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำได้จะช่วยให้ได้อย่างมาก ตัวอย่างเช่น กรณีการลดภาษีเหลือศูนย์ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม เป็นต้นมา

ประเทศไทยมีการค้าขายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านมากมาย แต่ในทางปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบไม่สามารถเดินสายจัดการฝึกอบรมเตรียมการได้ครอบคลุม จะต้องมีคนที่เป็น Change agent รับเอาความรู้เหล่านี้ไปขยายผล โดยต้องทำพร้อมๆ กันจำนวนมาก มิฉะนั้น ประชาชนจะรู้เป็นกลุ่มๆ และเกิดความไม่พอใจ ขณะนี้เริ่มมีเสียงว่าชาวบ้านเสียเปรียบจากการค้าขายชายแดนมาก เพราะไม่เคยรู้มาก่อนว่าภาษีจะลดลงเหลือศูนย์ กฎเกณฑ์ต่างๆ มีการปรับเปลี่ยน มีการย้ายฐานการผลิตไปอยู่ในประเทศเพื่อนบ้าน และใช้ประโยชน์จากประเทศเพื่อนบ้านแล้ว ส่งต่อไปยังประเทศอื่นได้เพิ่มขึ้น ประเด็นเหล่านี้ประเทศสิงคโปร์มีความเข้าใจและเตรียมความพร้อมค่อนข้างดี ในขณะที่ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในอาเซียนที่มีพรมแดนติดประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศมากที่สุด แต่ยังมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวไม่มากพอ หรือรู้น้อยซึ่งเป็นโจทย์สำคัญ การลดช่องว่างในกลุ่มประเทศอาเซียนจะเป็นประเด็นหลักที่เวียดนามให้ความสำคัญมาก เพราะขณะนี้เวียดนามพยายามดูประเทศไทยเป็น Benchmark และพยายามพุ่งแรงไทยให้ได้ในสาขาใดสาขาหนึ่ง ที่สามารถทำได้ในลักษณะเชิงแข่งขันและอาจทำได้ดี เพราะการบริหารจัดการ เรื่องนโยบายยุทธศาสตร์ในประเทศเป็นเอกภาพ สั่งลงไปแล้วทำได้เลย เช่น การกำหนดวันประชุมสุดยอดที่สามารถระบุนวันได้แน่นอนต่างจากไทย เป็นต้น

สำหรับประชาคมเศรษฐกิจในเรื่องเกี่ยวกับ FTA ทันทีที่อาเซียนมี AFTA และจะมีการเปิดเขตการค้าเสรี ASEAN+๓ และ ASEAN+๖ ทำให้ภูมิภาคนี้กลายเป็นภูมิภาคที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก มีประชากรโดยนับประเทศจีนด้วยเป็นจำนวนหลายพันล้านคน ศักยภาพและ GDP สูงมาก ทั้งนี้ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ ASEAN +๓ และ ASEAN+๖ ได้กำหนดให้อาเซียนต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง แต่ในทางปฏิบัติมีนักวิจารณ์หลายคนเริ่มกังวลว่า ASEAN +๓ จะกลายเป็น ๓+ASEAN หรือ ASEAN +๖ จะกลายเป็น ๖+ASEAN เพราะขนาดทางเศรษฐกิจของประเทศที่อาเซียนไปบวกด้วยมีขนาดมหึมา ไม่เพียงแต่ด้านเศรษฐกิจ ยังรวมไปถึงอำนาจทางการเมืองความมั่นคง สังคมและวัฒนธรรม การรวมกลุ่มลักษณะดังกล่าวหากอาเซียนมีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ไม่ดี จะมีโอกาสพลีชีพพล้ำได้ แม้ขณะนี้อาเซียนยังเป็นตัวจักรกลที่สำคัญของความร่วมมือในภูมิภาค จีน ญี่ปุ่น เกาหลี ก็ยังเหนียวแน่นอยู่กับอาเซียน แต่พร้อมกันนี้จะต้องคอยระวังในส่วนของ ASEAN+๖ ที่มีออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ รวมอยู่ด้วยเพราะประเทศนี้มีแนวคิดในการสร้างความร่วมมือวงใหม่ขึ้นชื่อ ความร่วมมือ Asia-Pacific Community ซึ่งเป็นข้อเสนอของนายกรัฐมนตรี

ออสเตรเลีย เมื่อเดือนธันวาคม ๒๕๕๒ จากนั้นมีการระดมนักคิดจากทั่วทั้งเอเชียไปประชุมที่ประเทศออสเตรเลีย แต่ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการสร้างร่วมมือวงใหม่ แต่ควรให้ความสำคัญแก่การพัฒนาความร่วมมือที่มีอยู่เดิม จึงทำให้อาเซียนยังคงมีสถานะที่เป็น Center ได้ ซึ่งเหล่านี้คือองค์ประกอบสำคัญภายใต้พิมพ์เขียวด้านเศรษฐกิจเริ่มตั้งแต่ Bali Concord II การเปิดตลาดและฐานการผลิตเดียว การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ความเสมอภาค การบูรณาการอาเซียนกับเศรษฐกิจโลก ซึ่งเป็นเป้าหมายใหญ่ทั้งสิ้น ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของ AEC จะเห็นว่ามีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ ลงทุน แรงงาน เงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น ทำให้ต้องมีการเตรียมการอย่างมาก เพราะการเคลื่อนย้ายไม่ได้เป็นไปได้โดยเสรีตามที่เขียนไว้จริง จะมีกระบวนการกีดกัน หรือหีบขบกดเอากฎกติกาต่างๆ มาอ้างเพื่อไม่ให้ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีตามที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ในข้อตกลงเรื่องเศรษฐกิจบางรายการเริ่มมีการอ้างกฎกติกาต่างๆ ทั้งที่ปีนี้จะต้องพร้อมแล้ว ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง แม้แต่ประเทศไทยเอง อาจมีบางรายการที่พบเห็นตามข่าวในเรื่องการเปิดเสรีทั้งหมด เพราะข้าว มันสำปะหลัง กาแฟ และอื่นๆ ที่เป็นพืชเศรษฐกิจ จะต้องมีการปรับตัวอย่างมาก ซึ่งทำให้เกิดทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบต่อไป

การประเมินแนวทางการรวมกลุ่มเศรษฐกิจอาเซียนที่เป็นไปได้ในอนาคตการดำเนินงาน FTA มีมาตั้งแต่ปี ๒๕๓๕ ถือว่าขั้นตอนี้ผ่านมาแล้ว การขจัดภาษีภายในภูมิภาคปรับอัตราภาษีกับประเทศภายนอกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ประเด็นปัญหาคืออาเซียนจะทำ Common External Structure ซึ่ง EU มี แต่ ASEAN ขณะนี้ยังไม่มี ได้หรือไม่ถัดไปในการจะเป็น Common Market ต้องมีการขจัดอุปสรรคทางการค้าของประเทศสมาชิกให้หมดไป การกำหนดนโยบายด้านการค้าร่วมกันไม่ง่าย อาเซียนยังไม่ถึงขั้นจะมีนโยบายใหญ่ร่วมกัน แต่ EU มีนโยบายร่วมในเรื่องต่างๆ มากมาย เช่น การเคลื่อนย้ายทรัพยากรการผลิตอย่างเสรี แต่อาเซียนเองก็พยายามขจัดอุปสรรคทั้งภาษีและไม่ใช่ภาษี ประเด็นขณะนี้คือยังไม่มี Common External Trade Policy ร่วมกัน คือไม่มีนโยบายการค้าร่วมกันทั้ง ๑๐ ประเทศ และไม่ใช้ในเร็ววันนี้ แม้ว่าอีก ๕ ปี ข้างหน้าจะบรรลุประชาคมเศรษฐกิจ การมีนโยบายร่วมกัน ไม่ใช่ออยู่ที่การประกาศหรือตกลงกันในห้องเจรจาได้ แต่ถือว่าการปรับภายในประเทศให้มีระดับการพัฒนาที่ได้ประโยชน์พอสมน้ำสมเนื้อกัน ขณะนี้ช่องว่างของการพัฒนาในอาเซียนยังกว้าง จึงเป็นไปได้ยากที่ประเทศแบบ CLMV ลาว กัมพูชา พม่า จะสามารถมี Trade Policy ร่วมกับสิงคโปร์ จนกว่าจะปรับตัว หรือมีแต้มต่อเพื่อไม่ให้เกิดการเสียเปรียบกันในหมู่สมาชิกมากเกินไป การส่งออกและการนำเข้าแสดงให้เห็นว่า การส่งออกยังได้เปรียบอยู่ที่ไทยค้าขายกับอาเซียน คนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่าคู่ค้าที่สำคัญที่สุดของไทยคือ

สหรัฐอเมริกา หรือ EU เนื่องจาก เชื่อว่ามีความมั่นคงชัดเจนมากกว่า แต่ในความเป็นจริงบัดนี้คู่ค้าที่สำคัญอันดับหนึ่งของประเทศไทยคือ กลุ่มอาเซียนอีก ๕ ประเทศ

การประเมินแนวทางเรื่องของเศรษฐกิจอาเซียน Economic Union ซึ่งเจาะลึกมากขึ้นในประเด็นการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การเงิน การคลังร่วมกัน มีเงินตราสกุลเดียวกัน โครงสร้างภาษีร่วมกัน มีความเป็นไปได้สูงที่จะใช้เวลาอีกนานไม่ทันในปี ๒๕๕๘ ยิ่งกว่านั้นในประเด็น Political Union มีการตัดสินใจทางการเมืองร่วมกัน และมีรัฐธรรมนูญ การเมืองร่วมกัน ที่แสดงถึงการรวมตัวเป็นประชาคมอย่างแท้จริง คือรวมกันในทุกมิติ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เรื่องนโยบายยุทธศาสตร์คงยังเป็นไปได้ยาก แต่การรวมกลุ่ม ASEAN ที่คาดหวังในปี พ.ศ.๒๕๕๘ จะเริ่มจากการมีเป้าหมาย ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน การเพิ่มพูนรายได้ร่วมกัน และการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตร่วมกัน แต่ยังไม่ได้ไปถึงขั้นการมีอนาคตแบบเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาอีกนาน

สำหรับเสาที่ ๓ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community – ASSC) เป็นประเด็นที่ทำทนายที่สุดของอาเซียน เพราะประชากรในอาเซียนทั้ง ๕๘๐ ล้านคน รู้เรื่องอาเซียนน้อยมาก ในขณะที่เดียวกันต่างชาติที่ไกลออกไปยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนอีกมาก เช่น สะกดคำว่าอาเซียนในภาษาอังกฤษผิด ไม่รู้ว่าอาเซียนคืออะไร มีประเทศไหนบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอเมริกา คนทั่วไปรู้เรื่องอาเซียนน้อยมาก หรือไม่รู้อะไรเลย

พิมพ์เขียวของเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วยเรื่อง การพัฒนามนุษย์ คุ้มครองสวัสดิการสังคม สิทธิและความยุติธรรมทางสังคมที่ดี เรื่องสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างอัตลักษณ์ การลดช่องว่างทางการพัฒนาทั้ง ๖ ประการนี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม มีความเป็นปึกแผ่นมากขึ้น แต่เป็นเรื่องที่ทำได้ยากเพราะทั้ง ๑๐ ประเทศมีระดับที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับแรก โดยทั้ง ๑๐ ประเทศ ต่างก็ประกาศให้ความสำคัญกับการศึกษา แต่มาตรการที่มาดำเนินการยังไม่สอดคล้องกัน การลงทุนเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลำดับถัดมา เรื่องการจ้างงาน เรื่องเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ เรื่องการส่งเสริมทักษะในการประกอบการสตรี เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ การพัฒนาสมรรถภาพของระบบราชการ ซึ่งอยู่ในเรื่องของการพัฒนามนุษย์ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นเรื่องการศึกษาเป็นประเด็นที่ต้องทำกันอย่างต่อเนื่องและต้องพัฒนากันอย่างเต็มที่จากนี้ไป

ในการพัฒนามนุษย์ ช่วงที่ไทยเป็นประธานอาเซียน ได้มีการให้ความสำคัญกับเยาวชน ผู้แทนภาคประชาสังคม ผู้แทนรัฐสภา ในการเข้ามาพบผู้นำในที่ประชุมสุดยอด ซึ่งทำได้ไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้แทนภาคประชาสังคม เพราะแต่ละประเทศต่างไม่สบายใจที่เห็นฝ่าย



ต่อต้านตนเองมาพบในที่ประชุมสุดยอด บางครั้งต้องมีการเปลี่ยนตัวออกไป ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้นำพม่าเข้าร่วมการประชุมสุดยอดอาเซียนเป็นครั้งแรก และมีผู้นำรัฐบาลพลัดถิ่น ซึ่งตัวแทนจากภาคประชาสังคมต้องการเข้าพบประเทศไทยในฐานะประธานอาเซียนมีความจำเป็นที่ต้องชี้แจงให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงข้อจำกัดและความเป็นไปได้ดังกล่าวก่อให้เกิดการเจรจาอยู่นานจนเกือบนาทีสุดท้ายจนได้เข้าพบกันที่สุดในที่สุด ประเทศไทยในฐานะประธานอาเซียนได้วางรากฐานที่สำคัญว่าพื้นที่ที่มีกบฏแล้วไม่สามารถจะละเลยภาคประชาชนได้ อย่างไรก็ตามต้องมีจุดมาพบกันบ้างในรอบปี และต้องมีความถี่มากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนจากการที่ภาคประชาชนมักทำงานเป็นคู่ขนานกับภาครัฐ ไปสู่ความพยายามที่จะทำให้เกิดมีจุดตัดเพื่อให้มาพบกันบ้าง แม้จะเป็นจุดตัดที่เป็นจุดเล็กๆก็ตาม การพบกับระหว่างผู้นำพม่าและผู้นำรัฐบาลพลัดถิ่นภาคประชาสังคมที่เกิดขึ้นในการประชุมสุดยอดในประเทศไทยที่ผ่านมาการสร้างความร่วมมือมากมาย เป็นการปฏิบัติที่แสดงถึงหลักฉันท์ตามกติกาได้หลัก Comfort Level ในระดับที่ทำให้สมาชิกอาเซียนมีความสบายใจ ไม่ฝืนใจ และผ่านพ้นมาได้ด้วยดี การพบกันระหว่างผู้นำประเทศ และภาคประชาสังคมนี้จะเป็นโจทย์สำคัญสำหรับประเทศเวียดนาม ซึ่งรับช่วงต่อการเป็นประธานอาเซียนในปีถัดไปที่จะต้องมีการดำเนินงานดังกล่าวอย่างรอบคอบ เนื่องจากข้อจำกัดในการเป็นประเทศสังคมนิยมคอมมิวนิสต์

ด้านการศึกษา นอกจากการให้การศึกษาเรื่องกฎกติกาอาเซียนเพื่อเตรียมก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนเท่านั้น ยังต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากคนไทยยังขาดการศึกษาที่จะช่วยให้เรียนรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านอีกมาก และยังเข้าใจผิดซ้ำซ้อนว่าเรารู้จักเพื่อนบ้านดีกว่าเพื่อนบ้านรู้จักเรา ซึ่งพิสูจน์มาแล้วหลายครั้งว่าในความเป็นจริง เพื่อนบ้านรู้จักไทยดีกว่าที่ไทยรู้จักเพื่อนบ้าน เพราะในประเทศเพื่อนบ้านจะสามารถได้ยินข่าวของไทยจากการอ่านหนังสือพิมพ์ไทย ฟังวิทยุ หรือดูทีวีไทยตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศลาวเช่นเดียวกับประเทศอื่น ในขณะที่ภายในประเทศไทยจะเห็นข่าวอาเซียนน้อยมาก คนไทยจะไม่มีทางรู้เลยว่าเมื่อวานนี้เกิดเหตุการณ์สำคัญอะไรขึ้นที่อินโดนีเซีย บรูไน ฯลฯ ดังนั้นการเรียนรู้เกี่ยวกับเพื่อนบ้าน เป็นประเด็นพื้นฐานที่สำคัญมากในการเสริมสร้างประชาคม การเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เรา เรา จะนำไปสู่การไว้เนื้อเชื่อใจ การเคารพซึ่งกันและกัน การนับถือกัน การแสวงหาช่องทางที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน ไม่ว่าจะปัญหาการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม หากขาดการศึกษาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เปรียบได้กับการสนทนากับคนที่อยู่ห่างไกลมากกว่าคนที่อยู่ใกล้ ทั้งๆ ที่คนเหล่านี้อยู่ในครอบครัวเดียวกับเรา นักการศึกษาจะต้องช่วยกันขบคิดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับเพื่อนบ้าน ที่เป็นธรรมชาติ และมีความเข้มแข็งมากขึ้นกว่าที่จะอยู่ในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว

องค์ประกอบของพิมพ์เขียวประชาคมสังคมและวัฒนธรรม คือ การคุ้มครองสวัสดิการสังคม ได้แก่ เรื่องการจัดความยากจน ความปลอดภัย ความมั่นคง สุขภาพ การควบคุมโรคติดต่อ การป้องกันภัยพิบัติ ฯลฯ เนื่องจากเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมที่ทลายที่สุด เพราะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องสังคมและวัฒนธรรม มากกว่าหน่วยงาน เรื่องการเมืองและเศรษฐกิจมาก แต่ละหน่วยงานจะมีแนวทางนโยบายยุทธศาสตร์ของตน การรวมหลอมเข้าด้วยกันเพื่อขึ้นสู่รัฐมนตรีผู้ดูแลเสาสังคมและนำขึ้นสู่ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากจุดเน้นแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน บางหน่วยอาจเน้นเรื่องแรงงาน เรื่องสิทธิเด็กและสตรี ในขณะที่หน่วยอื่นๆ เน้นเรื่องการแก้ไขความยากจน เรื่องสาธารณสุข เรื่องภัยพิบัติ นอกจากนี้การทำความเข้าใจเรื่องลำดับความสำคัญ ตลอดจนการจัดทำเป็นแผนงานทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากงบประมาณอาเซียนมีอยู่จำกัด และไม่มีรัฐมนตรีที่เป็นผู้แทนซึ่งรับผิดชอบเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมที่ได้รับการมอบหมายไว้โดยตรง เนื่องจากมีหน่วยงานและกระทรวงที่เกี่ยวข้องจำนวนมากอย่างทีกล่าวไปแล้ว ทำให้เมื่อมีความร่วมมือเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกปีที่แล้ว โดยมีประเทศไทยประธานอาเซียนและมีการประชุมระดับรัฐมนตรี จำนวน ๒ ครั้ง รัฐมนตรีกระทรวงการต่างประเทศของไทยจึงอาสาเป็นผู้แทนรัฐมนตรีด้านที่เกี่ยวข้องกับประชาคมสังคมและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามในการประชุมสุดยอดที่ประเทศเวียดนามครั้งต่อไป ประเทศไทยจำเป็นต้องสรรหาผู้แทนที่รู้จักจากเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมเพื่อไปเข้าร่วมประชุม ซึ่งทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากระดับผู้นำที่จะเป็นผู้แทนจากเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรมที่จะสามารถเข้าใจและพูดได้ในทุกๆ เรื่องในประเด็นสังคมและวัฒนธรรมหาได้ยาก

เรื่องสิทธิและความยุติธรรมทางสังคมเป็นอีกประเด็นหนึ่งในเสาประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย เรื่องแรงงาน โยกย้ายถิ่นฐาน ซึ่งในอนาคตจะมีความสำคัญมากเป็นประเด็นอ่อนไหวที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในอาเซียนได้ง่าย ตัวอย่างเช่น ประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งมีผลประโยชน์มหาศาลในเรื่องแรงงาน เนื่องจากมีแรงงานฟิลิปปินส์ทำงานอยู่ทั่วโลก ประเทศฟิลิปปินส์เองก็พยายามส่งเสริมแรงงานที่ทำงานในต่างประเทศอย่างเต็มที่ ในขณะที่ชาติอื่นๆ พยายามกีดกันเพราะอยากจะรักษาแรงงานในประเทศเอาไว้ ไม่ต้องการให้มีการถูกแย่งงานโดยแรงงานย้ายถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานย้ายถิ่นที่ผิดกฎหมาย ในขณะที่ประเทศไทยมีแรงงานย้ายถิ่นทั้งถูกกฎหมายและผิดกฎหมายมากมาย เนื่องจากป้องกันและส่งคืนไม่สอดคล้องกับปริมาณแรงงานย้ายถิ่นที่หลั่งไหลเข้ามา และมีลักษณะที่เน้นการผ่อนปรน

ประเด็นความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่ทุกชาติให้ความสำคัญ ดังจะเห็นว่าเป็นประเด็นหลักในการประชุมสหประชาชาติ (๒๐๐๕) ซึ่งเป็นการประชุมที่ใหญ่ที่สุดระดับโลก

และมีประเทศต่างๆ เข้าร่วมประชุมเป็นอันมาก ณ กรุงโคเปนเฮเกน แต่ผลการประชุมที่เป็นเอกลักษณ์ที่ได้คือ ตกลงว่าจะจัดการประชุมครั้งถัดไปที่เม็กซิโก นอกจากนั้นขัดแย้งกันทั้งสิ้น เนื่องจากประเทศพัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนามีเป้าหมายต่างกันในการลดภาวะโลกร้อน และก๊าซเรือนกระจก ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญที่ประชาคมอาเซียนจะต้องขบคิดเชื่อมโยงและแสวงหาแนวทางการดำเนินงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เรื่องสิ่งแวดล้อมจะเป็นประเด็นที่สำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ทุกชาติต่างให้ความสนใจ เพราะสภาพปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นวิกฤตที่ทุกชาติกำลังเผชิญอยู่อย่างทั่วถึงและเห็นได้ชัด ยิ่งไปกว่านั้นส่งผลกระทบต่อการย้ายถิ่นดังเห็นได้จากปัญหาความหนาวเย็นที่มากเกินปกติในประเทศรัสเซีย เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ชาวรัสเซียเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมาก เพราะการเดินทางระหว่างประเทศไทยและรัสเซียไม่ต้องมีวีซ่า จึงช่วยส่งเสริมการเคลื่อนไหวประชาชนคอนกรีตเป็นไปได้ง่ายขึ้น ก่อให้เกิดผลบวกคือทำให้มีรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าประเทศมากยิ่งขึ้น แต่ผลลบคือเพิ่มโอกาสการเกิดอาชญากรรมข้ามชาติ อีกมุมหนึ่งการหลั่งไหลเข้ามาอย่างรวดเร็วของชาวรัสเซียส่งให้คนไทยมีการปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน จะเห็นได้จากการที่คนไทยที่พ่ยาศสามารถใชภษารัสเซียซึ่งเป็นภาษาหนึ่งที่มีความเฉพาะและยากที่สุดในโลกในการสื่อสารเพิ่มเติมขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษานอกระบบ การที่จะทำให้ชาวบ้านสามารถปรับตัวได้ในเรื่องต่างๆ เช่นนี้เกิดจากความรู้สึกรู้สึกในเรื่องของผลประโยชน์ หากชาวบ้านรู้สึกรู้ว่าเป็นผลประโยชน์ของเขาโดยตรงก็จะสามารถชวนเขาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐเลย

ในการสร้างอัตลักษณ์อาเซียน อาเซียนได้มีความพยายามสร้างอัตลักษณ์ให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้จากการจัดประกวดเพลงอาเซียน ซึ่งประเทศไทยได้รับรางวัลชนะเลิศอย่างเป็นทางการทั้งสิ้น ๑๓ ประเทศ รางวัลรองชนะเลิศได้แก่ ฟิลิปปินส์ หลังจากมีเพลงอาเซียนแล้ว ทุกครั้งที่เริ่มการประชุมอาเซียนต้องเปิดเพลงอาเซียนก่อน โดยผู้แทนจากทุกชาติทุกคนต้องลุกขึ้นยืน นอกจากนั้นยังมีการเรียบเรียงการบรรเลงในรูปแบบต่างกันออกไป

ประเด็นเรื่องลดช่องว่างมีการกำหนดแผนงานที่เรียกว่า IAI : Initiative for ASEAN Integration ซึ่งประเทศเวียดนามมีความตื่นตัวอย่างมากเพราะจะเกิดประโยชน์กับประเทศเวียดนามโดยตรง มีกลไกซึ่งเป็นปัจจัยเจือจางที่ก่อให้เกิดการประชุมอาเซียนจำนวนมากถึงปีละประมาณ ๓๐๐-๔๐๐ ครั้ง โดยสรุปให้เห็นว่า ในช่วงที่ประเทศไทยเป็นประธานอาเซียนได้มีการผลักดันกฎบัตรอาเซียนค่อนข้างมาก มีการตั้งกรมการสิทธิมนุษยชนอาเซียนที่ประเทศไทยมีการร่างกฎบัตรข้อพิพาทอันเนื่องมาจากกฏกติกาภายใต้ Rule-Based Organization โดยมีประเทศไทยเป็นประธานในลักษณะนิติฐานะ มรการกำหนดเอกสิทธิ์ความคุ้มกันให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในอาเซียน มีการแต่งตั้งทูตทั้ง ๑๐ ประเทศอาเซียนไปประจำในสำนักเลขาธิการอาเซียน

ที่เรียกว่าทูตอาเซียน เช่นเดียวกับประเทศไทยที่มีทูตประจำสหประชาชาติที่นิวออร์ก มีการเชิญให้ประเทศคู่เจรจาของอาเซียนแต่งตั้งผู้แทนการค้าเข้ามามีส่วนร่วมในประเทศสมาชิกอาเซียนในลักษณะไม่ได้ประจำที่ใดที่หนึ่ง โดยในปัจจุบันมีมากถึงกว่า ๓๐ ประเทศ ในขณะที่ผู้แทนไทยที่เป็นทูตถาวรในปัจจุบันได้เดินทางไปประจำที่จากรัฐเดลาแวร์เรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ได้วางรากฐานคณะมนตรีประสานงานซึ่งได้แก่รัฐมนตรีต่างประเทศ ที่มีการประชุมปีละ ๒ ครั้ง เรียบร้อยแล้วเช่นกัน

หลังจากไทยผลักดันให้มีการตั้งกรมการสิทธิมนุษยชนในลักษณะองค์กรหลักให้กับอาเซียนแล้ว จึงควรให้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันการแก้ปัญหาเรื่องสิทธิเด็กและสตรีในประเทศอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ที่จะช่วยนำเรื่องภาคีอนุสัญญาเรื่องสิทธิเด็กและสตรีในทุกประเทศเข้าที่ประชุมอาเซียน โดยมีการตั้งคณะกรรมการดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ภายในปีนี้ เพราะเป็นเรื่องสำคัญ และมีความเห็นพ้องต้องกันที่สุดในหมู่ประเทศสมาชิก เพราะทุกประเทศเป็นภาคีเด็กและสตรีอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังคาดหวังให้ประเทศเวียดนามมาช่วยสานต่อในลำดับต่อไป

การเชื่อมโยงประชาคมเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ประเทศไทยได้ประกาศไว้ในการทำที่จะทำให้ทั้ง ๑๐ ประเทศมีความเชื่อมโยงกันได้ ไม่เพียงเฉพาะเส้นทางคมนาคม บก เรือ อากาศ แต่หมายถึงเรื่องการค้า การลงทุน และการศึกษา ตัวอย่างเช่น การที่ประเทศไทยได้ประกาศความต้องการในการเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาของภูมิภาค (Education Hub) หลังจากการประกาศใช้กฎบัตรอาเซียนใหม่นับเป็นโอกาสอันดีในการดำเนินงานดังกล่าว เนื่องจากเป่าประชาคมได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในเรื่องของความเชื่อมโยงที่จะอยู่ในแผนแม่บทของอาเซียนที่มีการระบุถึงเรื่องการศึกษา การเตรียมการส่งเสริมเพื่อเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในภูมิภาค จะต้องเริ่มจากปรับเปลี่ยนการศึกษาให้เน้นเรื่องของภาษาซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของคนไทย กรณีตัวอย่างได้แก่ประเทศเวียดนามซึ่งมีการปรับปรุงหรือระบบการศึกษาครั้งใหญ่ ทำให้ในปัจจุบันคนเวียดนามสามารถเรียนภาษาต่างประเทศได้อย่างเต็มที่และจริงจัง ทั้งภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนที่จะเป็นคู่ค้าที่ใหญ่ที่สุดของเวียดนาม กระบวนการคัดเลือกข้าราชการจะมีการเลือกผู้รู้ภาษาระดับดีอย่างเข้มข้น แม้ในกระทรวงการต่างประเทศของเวียดนามก็จะมีการแบ่งสายรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ตั้งแต่สายพหุภาคีหรือสายทวิภาคีที่อยู่ในเวทีเจรจาของเวียดนาม จะมีทักษะในการพูดภาษาอังกฤษ โดยเฉลี่ยสูงกว่าไทยในหลายหัวข้อ ในขณะที่การศึกษาในประเทศไทยที่แม้จะให้ความสำคัญเรื่องภาษาอังกฤษแต่ยังไม่สามารถทำได้เท่าที่ควร ซึ่งรวมถึงภาษาอื่นๆ เช่น ภาษาจีน เป็นต้น เพราะคนไทยรู้ภาษาจีนค่อนข้างน้อยหากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มหาวิทยาลัยในภูมิภาคของไทยควรสนับสนุนให้มีการเปิดการเรียนการสอนภาษาจีนให้แพร่หลาย

มากขึ้นเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีเขตการค้าเสรีในขณะเดียวกันกระทรวงการต่างประเทศของจีนก็มีสถาบันสอนภาษาต่างประเทศรวมทั้งสิ้น ๕๗ ภาษา รวมทั้งภาษาไทย และล่ามหรือผู้ที่พูดภาษาต่างประเทศได้ ชาวจีนจะมีความเชี่ยวชาญในระดับสูงสามารถพูดได้ในระดับการใช้ราชาศัพท์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาษาเป็นเรื่องสำคัญต้องช่วยกันทุกฝ่ายเพื่อให้คนไทยในรุ่นต่อไปสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านสาระและทักษะ พลังขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เด็กและเยาวชนชอบภาษาต่างประเทศมากขึ้น ไม่ใช่ครูแต่เป็นเด็กด้วยตนเอง จึงควรให้ความสำคัญกับการเชิญเด็กเหล่านี้มาเป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้เรื่องภาษา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด

การเปิดทีวีสื่ออาเซียนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ในช่วงต้นของการประชุมสุดยอดอาเซียน ในขณะนี้มีความพยายามในการเพิ่มให้สาระต่างๆ ให้มีความหลากหลายทั้งเรื่องการเงิน การค้า การลงทุน ฯลฯ สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงในการสร้างความเชื่อมโยงคือ การทำให้อาเซียนซึ่งมีประวัติศาสตร์ที่ไม่ดี (Bad History) ร่วมกัน เช่น ไทยกับพม่า ไทยกับลาว ไทยกับกัมพูชา ให้มีการพลิกกลับไปหาจุดแข็งร่วมกันในเชิงวัฒนธรรมประวัติศาสตร์ แล้วนำมาขยายผลให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในหมู่ประชาชนอาเซียน อย่างไรก็ตามการชำระประวัติศาสตร์เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นทุกชาติในอาเซียนจึงจำเป็นต้องปล่อยวางการยึดติดกับประวัติศาสตร์ที่ไม่ดีไว้ เป็นเพียงคดีเดือนใจให้ศึกษากันไปเท่านั้น ในขณะเดียวกันก็มีการสร้างประวัติศาสตร์ที่ดีร่วมกันต่อไปในอนาคต โดยเริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยเน้นในจุดที่มีความเหมือนกัน ในภูมิภาคแล้วเผยแพร่ไปในวงกว้าง โดยมีการปรับเล็กน้อยเพื่อหาจุดร่วมให้เกิดความเข้าใจ และรวมชอมกันเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น การมีพุทธศาสนาร่วมกัน มีวัฒนธรรมหลายอย่างร่วมกัน มีรากเหง้าทางวรรณคดีร่วมกัน ซึ่งจะส่งเสริมให้ชาวบ้านรู้สึกภูมิใจร่วมกันได้เป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งจะ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ชาวประชาคมสังคมและวัฒนธรรมมีความหนาแน่นแน่นวัฒนธรรมทั้งสิ้น สิ่งที่ทำทลายกับอาเซียนมีทั้งภายในคือขบวนการรวมตัวเกิดขึ้น ซ้ำมาก มีช่องว่างมาก การปฏิบัติตามข้อตกลงก็ยังไม่มีการบังคับใช้เงิน ยกเว้นเรื่องเลขานุการอาเซียน ปัจจัยเรื่องภายนอก ได้แก่ เรื่องโลกาภิวัตน์ เรื่องการแข่งขันเศรษฐกิจ ฯลฯ เมื่อวาดเป็นแผนที่สามารถแสดงให้เห็นว่าถ้าอาเซียนอยู่ตรงกลางและ ASEAN+๓ อยู่ล้อมรอบและจะเป็นอย่างไรในอนาคตขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภายในอาเซียนเอง

จากนี้ไปเราทุกคนจะไม่ใช่เพียงประชาชนไทยเท่านั้นอีกส่วนหนึ่งเราเป็นประชาชนอาเซียน แต่ยังมีคามตระหนักในเรื่องดังกล่าวค่อนข้างน้อยในทุกประเทศสมาชิก คนส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของอาเซียน การกระตุ้นให้ประชาชนอาเซียนมีความ

ต้นตัวต้องอาศัยการศึกษา เพราะถ้าไม่เริ่มต้นจากความรู้ก่อนความเป็นไปในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบเวลาอันจำกัดจะไม่เกิดขึ้นเลย

ลำดับขั้นของการเตรียมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบเวลาอันจำกัดมี ๓ ลำดับขั้นที่สำคัญคือ หนึ่งต้องให้คนรู้จักก่อนเป็นไปไม่ได้ที่คนชื่นชมโดยไม่รู้เมื่อเกิดความรู้สึกชื่นชมแล้วจึงจะเกิดการสนับสนุนได้ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาจะต้องขบคิดและหาแนวทางดำเนินการต่อไป

## บริบทด้านความมั่นคงและการทหาร

เดิมทีมนุษย์แสวงหาการดำรงอยู่ของตน และเผ่าพันธุ์ ภายใต้กฎของธรรมชาติที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านพลังกำลัง อันเป็นที่มาของพลังอำนาจ และความมั่นคงด้านการทหาร ภายใต้การแปรเปลี่ยนของสังคมมนุษย์ที่พยายามแสวงหาการอยู่รอดด้วยสติปัญญา ทำให้ประเด็นของความมั่นคงมีมิติที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะ การสิ้นสุดของยุคสงครามเย็น พร้อมกับการเกิดขึ้นและดำรงอยู่ของกระแสโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งการขยายขอบเขตแนวคิดด้านความมั่นคงให้ครอบคลุมทั้งตัวแสดง และมีติในทุกภาคส่วนของสังคม อีกทั้ง กระแสประชาธิปไตย และเสรีนิยม อันนำมาซึ่งสิทธิส่วนบุคคล หรือ สิทธิมนุษยชน และสิทธิของกลุ่มชนในการปกครองตนเอง ได้ก่อให้เกิดกระแสของการเรียกร้องเพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นคงของบุคคล และความมั่นคงของกลุ่มทางสังคมในระดับต่างๆ ในขณะที่แต่ละรัฐชาติเอง ก็ยังคงพยายามรักษาบทบาทเสมือนเสาหลักของสังคมประเทศอยู่อย่างเหนียวแน่น นอกจากนี้แล้ว แนวความคิดในการรวมตัวกันทั้งในระดับภูมิภาค และระดับโลก ตามอิทธิพลทางความคิดของความมั่นคงร่วม (Collective Security), ความมั่นคงสามัญ (Common Security) และความมั่นคงร่วมมือ (Cooperative Security) ก็ได้ขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้เกิดตัวแสดงในระดับภูมิภาค และนานาชาติเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณอย่างไม่เคยมีมาก่อน ในขณะที่มิติประเด็นปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน ก็ได้ขยายออกไปครอบคลุมทั้งทางการเมืองภายในประเทศ การเมืองระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา และประเด็นปัญหาด้านการทหาร หรือแม้แต่ประเด็นทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมก็ได้ถูกหยิบยกขึ้นมา เพื่อกำหนดหาแนวทางความอยู่รอดของมนุษยชาติในระดับกลุ่มต่างๆ ของสังคม (วิชัย ชูเชิด, ๒๕๕๔)

## ๑. แนวความคิดการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง

แนวความคิดการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง เกิดขึ้นในห้วงสิบห้าปีที่ผ่านมาควบคู่ไปกับการปฏิรูปแนวความคิดด้านความมั่นคงหลังยุคสงครามเย็นที่ได้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อม อันส่งผลให้ประเด็นปัญหาความมั่นคงได้กลายเป็นเรื่องที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นบ่อยครั้งที่รัฐชาติบางรัฐไม่สามารถที่จะรักษาความมั่นคงของรัฐชาติ และประชาชนของตนได้ ความล้มเหลวในการสร้างความมั่นคงดังกล่าว ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการพัฒนาประเทศ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคง และความสุขของประชาชนรวมไปถึงต่อประเด็นปัญหาสิทธิมนุษยชนและยั่งยืนานวันเข้า ประเด็นความมั่นคงกับการพัฒนาประเทศก็จะยิ่งเชื่อมต่อยึดติดกันและส่งผลกระทบต่อกันมากยิ่งขึ้น

ความรุนแรง และปัญหาความมั่นคงเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ทุกข์ทรมานจากความยากจน และกลุ่มผู้ด้อยโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากการขาดระบบการดูแลสุขภาพความสงบเรียบร้อยที่ดี มีกระบวนการยุติธรรมที่อ่อนแอ และกองทัพที่เสื่อมทราม ทั้งนี้เนื้อแท้ของความมั่นคงอยู่ที่ความปลอดภัยของทั้งตัวบุคคล กลุ่มชน และรัฐชาติ ซึ่งรวมถึงโอกาสในการเข้าถึงการบริการของรัฐบาล และโอกาสในการมีส่วนร่วมในการะบวนการทางการเมืองต่อประเด็นดังกล่าว การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง จะนำมาซึ่งการพัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างที่เหมาะสมที่จะช่วยป้องกันมิให้ความไม่มั่นคง และความขัดแย้งที่รุนแรงเกิดขึ้น นอกจากนี้จะยังเป็นการสร้างสถานะแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และส่งเสริมสิทธิส่วนบุคคลอันนำมาซึ่งความเจริญมั่นคงในภาพรวมได้ด้วย

การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา หรือปฏิรูปสังคมให้มีความเป็นประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น ด้วยรากฐานของแนวความคิดที่ยอมรับความมั่นคงในทุกมิติ และทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นความมั่นคงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และการทหาร ทั้งในระดับรัฐชาติ กลุ่มต่างๆ ในสังคม และที่สำคัญคือ ความมั่นคงของบุคคลที่อาศัยอยู่ในรัฐชาตินั้น หรือแม้แต่ในระดับที่เหนือไปกว่ารัฐชาติ ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับ โลกนอกจากนี้แล้ว แนวความคิดในการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงยังยอมรับอำนาจของประชาชนที่มอบให้กับฝ่ายพลเรือนผ่านการเลือกตั้ง (Civil Supremacy) ขึ้นมาบริหารจัดการความมั่นคงแห่งรัฐชาติในนิยามความหมายที่ครอบคลุมในทุกมิติ และระดับดังกล่าว

การยอมรับในอำนาจสูงสุดมาจากพลเมืองดังกล่าวมิได้หมายความว่าผู้ปกครองที่เป็นตัวแทนประชาชนจะสามารถอยู่เหนือกฎหมายได้ แต่หมายถึงการให้ความสำคัญกับอำนาจของประชาชน ในการเป็นผู้กำหนดกฎหมายขึ้น และใครก็ตามที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากประชาชนไปบริหารจัดการบ้านเมืองก็ต้องทำตามกฎหมายเช่นกันยิ่งไปกว่านั้น การบริหาร

จัดการบ้านเมืองจะต้องทำตามกฎหมายเช่นกันยิ่งไปกว่านั้น การบริหารจัดการบ้านเมืองจะต้องไม่รวมศูนย์ถูกควบคุม หรือถูกรอบงำอยู่ภายใต้อิทธิพลจากศูนย์อำนาจเดียว ทั้งนี้ ในอุดมคติแล้ว อำนาจจะต้องถูกแบ่งออกเป็นอำนาจการบริหาร อำนาจนิติบัญญัติ และอำนาจตุลาการที่จะต้องมีการถ่วงดุลซึ่งกันและกัน องค์กร และหน่วยงานในภาคส่วนความมั่นคงจะต้องอยู่ภายใต้การครอบอำนาจอ้างตามหลักการ อำนาจสูงสุดที่มาจากประชาชนนี้ ไม่สามารถแยกกันได้ด้วยระบบการตรวจสอบ และถ่วงดุลในระบบประชาธิปไตยจะต้องควบคู่กันไป จึงอาจกล่าวได้ว่า การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงมิได้เกี่ยวกับการมีผู้นำเป็นพลเรือนหรือไม่ เป็นไปได้ที่จะมีผู้นำประเทศที่เป็นพลเรือนแต่การปกครองประเทศอาจขาดซึ่งการตรวจสอบและถ่วงดุลก็ได้ ในสภาพดังกล่าว องค์กร และหน่วยงานด้านความมั่นคงจะเป็นเพียงเครื่องมือของพรรค หรือกลุ่มผู้มีอำนาจเท่านั้น ดังนั้น การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมแบบประชาธิปไตย ผ่านการแข่งขันกัน ในการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรม และจัดขึ้นเป็นวงรอบผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากประชาชนเข้ามาบริหารประเทศ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายในภาคส่วนความมั่นคงต่อไป

## ๒. หลักการพื้นฐานการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง

การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง (Security Sector Reform-SSR) มีหลักการพื้นฐานมุ่งเน้นไปที่ ประการแรก การสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับความมุ่งมั่นทางการเมือง เพื่อให้การดำเนินงานในทุกด้านของ SSR มุ่งไปที่การเพิ่มพูนส่งเสริมให้เกิดความมั่นคง และความยุติธรรมขึ้น สร้างระบบการปกครองที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับ และยกระดับความยินยอมพร้อมใจในกระบวนการปฏิรูปของหน่วยงานในระบบความมั่นคง ประการที่สอง จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพบปะพูดคุยกันระหว่างบุคลากรด้านความมั่นคง อันจะเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการประสานงาน และการสร้างความร่วมมือในการปฏิรูปของภาคส่วนความมั่นคง ภาคส่วนยุติธรรม และภาคส่วนบริหารจัดการรัฐบาล ประการที่สาม การจัดทำให้การปฏิรูปเป็นแผนงาน โครงการและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะต้องระลึกว่าแผนงานระยะสั้นจะไม่ส่งผลต่อการปฏิรูปเท่ากับแผนงานระยะยาวที่มีการสนับสนุนจากรัฐบาล ที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องที่จะมุ่งมั่นในระยะเวลาที่ยาวนาน และประการที่สี่ การสร้างทีมที่มีเอกภาพและบูรณาการเพื่อให้กระบวนการ SSR สามารถดำเนินไปได้ด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วน มิใช่ปล่อยให้บุคคล หรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งดำเนินงานไปโดยอิสระกระทรวงเดียว

การนำหลักการพื้นฐานของ SSR ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ บ่อยครั้งที่จะต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น ความยากลำบากในการที่จะทำให้หน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ มีความต้องการในการปฏิรูปตนเอง โดยเฉพาะเมื่อหน่วยงานเหล่านั้นได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาไปแล้ว หรือการปฏิรูปจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในอำนาจของหน่วยงาน



ดังกล่าว นอกจากนี้แล้วการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงยังต้องใช้งบประมาณ และความพยายามของบุคลากรอย่างมาก จากการศึกษาที่ควรประสานงานกันอย่างกว้างขวางทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งในภาครัฐ และเอกชน SSR ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง และการขาดช่วงในการนำไปสู่การปฏิบัติ จึงทำให้เกิดความท้าทายในการสร้างความต่อเนื่อง และเชื่อมต่อกันของกรอบการปฏิรูปโดยรวม และจะต้องมีการกำหนดความเร่งด่วนกับงานที่สำคัญไว้ เพื่อหลีกเลี่ยงการหลงอยู่กับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สภาพดังกล่าวทำให้เกิดความยุ่งยากที่ยาวนาน และจะไม่เห็นผลงานในระยะสั้น อันส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐ และภาคการเมืองที่หวังระยะสั้น จะสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

### ๓. แนวทางการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง

นโยบายด้านความมั่นคง และด้านการป้องกันประเทศ จะต้องกำหนดบทบาทของภาคส่วนความมั่นคงให้ชัดเจน โดยกองทัพจะต้องมีความรับผิดชอบในสองกรณี คือความรับผิดชอบต่อพื้นฐานในการป้องกันอำนาจอธิปไตย และความเป็นเอกภาพและบูรณาการแห่งดินแดน เมื่อต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่มาจากภายนอก และความรับผิดชอบในการช่วยเหลือหน่วยงานพลเรือนในการแก้ไขปัญหาภายในประเทศ รวมถึงการจัดเตรียมความช่วยเหลือกรณีเกิดภัยพิบัติรุนแรงขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากองทัพจะต้องมีภารกิจทั้งการสงคราม และการปฏิบัติการทางทหาร นอกเหนือจากสงครามด้วย การกำหนดกฎหมาย และนโยบายทางการเมือง ต่อประเด็นความมั่นคงจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องกำหนดมาจากผู้ที่ได้รับมอบอำนาจสูงสุดมาจากประชาชนผ่านการเลือกตั้งในระบอบประชาธิปไตยที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงที่จะต้องมีการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในสังคม ของบุคลากรในภาคส่วนความมั่นคง โดยเฉพาะฝ่ายทหาร ที่จะต้องเห็นถึงความจำเป็น และผลประโยชน์ชาติในอันที่จะต้องมีการปฏิรูปดังกล่าว ทุกฝ่ายจะต้องเข้าใจว่าขอบเขตของความมั่นคงได้ขยายกว้างออกไป มิได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะกองทัพเท่านั้น แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับฝ่ายการเมือง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายพลเรือนอื่นๆ ด้วย ส่งผลให้เกิดการทับซ้อนกันของภารกิจ ความรับผิดชอบ อีกทั้งในระบอบประชาธิปไตยความรับผิดชอบทางทหารมิได้เป็นเป้าหมายปลายทางสุดท้ายแต่เป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐชาติที่ผู้บริหารประเทศใช้เพื่อไปให้ถึงวัตถุประสงค์ทางการเมืองของรัฐชาติดังกล่าว ดังนั้นการปฏิบัติใดๆ ในทางยุทธวิธี และยุทธการของกองทัพจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ เป้าหมายทางการเมืองเสมอ และความสัมพันธ์ของฝ่ายการเมือง พลเรือน และทหาร ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการ

การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง มีความมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานด้านความมั่นคงให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชอบธรรมตามกฎหมายรองรับ และตอบสนองต่อการจัดเตรียมการประกันความมั่นคงแห่งชาติของตน เพื่อดำเนินการไปตามความมุ่งหมายดังกล่าว การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงจึงมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ไม่สามารถแยกจากกันได้ ดังนั้น การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงจะต้องครอบคลุมการปฏิรูปหน่วยงานต่างๆ ไปพร้อมกันตั้งแต่ในระดับรัฐสภา สภาความมั่นคงแห่งชาติ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงกลาโหม กระทรวงมหาดไทย สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองทัพ ศูนย์รักษาความปลอดภัย และหน่วยงานความมั่นคงอื่นๆ โดยมีศูนย์กลางของการปฏิรูปหลักอยู่ที่การปฏิรูปกองทัพ และจะต้องมีการปฏิรูปทั้งในลักษณะการปฏิรูปภายในองค์กรของตน และการปฏิรูปร่วมกับองค์กรที่มีความเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การแบ่งมอบงาน หน้าที่ บทบาท ที่รองรับด้วยความชอบธรรมในอำนาจตามกฎหมาย และความเป็นมืออาชีพของแต่ละหน่วยงานด้านความมั่นคงจะเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงเป็นอย่างมาก

อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า ภาคส่วนความมั่นคง มีความหมายที่ครอบคลุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน โดยอาจแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ และเครื่องมือของรัฐที่มีอำนาจในการใช้กำลัง เช่น ทหาร ตำรวจ กำลังกึ่งทหาร และหน่วยงานการข่าว กลุ่มที่สอง คือ สถาบันที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการตรวจสอบ หรือบริหารจัดการภาคส่วนความมั่นคง เช่น คณะรัฐมนตรี รัฐสภา และสังคม พลเรือน และกลุ่มที่สาม คือ โครงสร้างที่มีความรับผิดชอบในการดำรงไว้ซึ่งบทบาทของระเบียบ กฎหมาย เช่น ศาลยุติธรรม รัฐมนตรีกระทรวงยุติธรรม เรือนจำ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน และกลไกความยุติธรรมตามขนบธรรมเนียมในท้องถิ่น นอกจากนี้แล้ว ในประเทศที่กำลังประสบปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรง ภาคส่วนความมั่นคงจะยังรวมถึงตัวแสดงภาคเอกชนอื่นๆ ด้วย เช่น กลุ่มต่อต้านติดอาวุธ กองกำลังแบ่งแยกดินแดน และกลุ่มเอกชนอื่นๆ ทั้งนี้ สื่อมวลชน นักวิชาการ และสังคมพลเรือน ถือเป็นสถาบันสำคัญที่คอยตรวจสอบการดำเนินงานของทุกฝ่าย พร้อมกับเรียกร้องให้เกิดความชอบธรรม และมีเหตุผล

ในระยะยาวแล้ว การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมมิติทางการเมือง ภายใต้หลักการอำนาจสูงสุดมาจากประชาชน ถูกบริหารจัดการโดยพลเรือนที่สามารถควบคุมเหนือฝ่ายทหาร และองค์กรด้านความมั่นคง ครอบคลุมมิติทางสถาบันที่จะต้องมีการปฏิรูปทางกายภาพ และมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาคส่วนความมั่นคงโดยรวม โดยเฉพาะโครงสร้าง จำนวนของกำลังพล และอาวุธยุทโธปกรณ์ ครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องอยู่กับการเงิน และงบประมาณของภาคส่วนความมั่นคง และครอบคลุมมิติทางสังคม ที่เกี่ยวข้องอยู่กับการเงิน และงบประมาณของภาคส่วนความมั่นคง และครอบคลุมมิติทางสังคม ที่เกี่ยวข้องอยู่กับการเงิน และงบประมาณของภาคส่วนความมั่นคง และครอบคลุมมิติทางสังคม ที่เกี่ยวข้องอยู่กับการเงิน และงบประมาณของภาคส่วนความมั่นคง

บทบาทของสังคมพลเรือนในการตรวจสอบนโยบาย และกิจกรรมต่างๆ ด้านความมั่นคง ดังต่อไปนี้

๑) การปฏิรูปในมิติด้านการเมือง จะต้องเริ่มต้นด้วยการถกแถลงกันในบทบาทที่เหมาะสมของกองทัพในสังคม รวมถึงการกำหนดนโยบาย และนำนโยบายด้านการป้องกันประเทศไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องรวมถึงการถกแถลงเรื่องดังกล่าวกันในสภา และที่สาธารณะด้วย ในการดำเนินการ อาจรวมถึงการควบคุมงบประมาณของฝ่ายความมั่นคง การปรับโครงสร้างกองทัพใหม่ การจัดทำหลักนิยมของกองทัพ การที่รัฐบาลออกกฎหมายบังคับใช้โดยกำหนดบทบาท ธรรมชาติ และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับกองทัพ การสร้างความเข้าใจในเรื่องความมั่นคงและการประเมินภัยคุกคามร่วมกันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

๒) การปฏิรูปในมิติทางสถาบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐาน อันถือว่าเป็นงานที่ยากในขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้นำทางทหาร หรือองค์กรความมั่นคงที่เข้มแข็งมักไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะต้องเข้าไปอยู่ภายใต้การควบคุมของพลเรือน ยิ่งไม่กว่านั้นผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง ก็มักที่จะเป็นบุคคลในกลุ่มนี้ ทำให้กลุ่มนี้มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการปฏิรูปการปฏิรูปในมิติทางสถาบันจึงควรประกอบไปด้วย การปรับปรุง โครงสร้างทางทหาร และองค์กรด้านความมั่นคง โดยเฉพาะในเรื่องของการลดขนาดกองทัพลงไป หรือการผสมผสานกำลังทหาร กับกำลังสำรองเพื่อให้เกิดเป็นกองกำลังป้องกันชาติขึ้นมาใหม่ ในขั้นที่สอง ควรเป็นการพัฒนาองค์กรใหม่ให้มีความเป็นมืออาชีพ และทันสมัย โดยสร้างขีดความสามารถ กำหนดบทบาท และให้ความรู้ในวิชาชีพที่สังคมกำหนดไว้ รวมถึงการมีความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนในขั้นที่สาม เป็นการปฏิรูปการฝึก และการสนับสนุนการบังคับใช้กฎหมาย และการลงโทษทางอาญา โดยจะต้องมั่นใจให้ได้ว่ามีความเป็นอิสระ และเป็นหลักให้กับสังคมพลเรือนได้ และในขั้นตอนสุดท้ายคือ การดูแลส่งเสริมวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลให้เกิดการพัฒนา

๓) การปฏิรูปในมิติด้านเศรษฐกิจเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของ การเงิน และงบประมาณของหน่วยความมั่นคง จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านกฎหมาย หรือองค์กรรัฐบาล เข้ามาพิจารณาภารกิจใหม่ของภาคส่วนความมั่นคงที่ได้ปฏิรูปแล้ว ให้มีระดับของงบประมาณตามความจำเป็นที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้ปฏิบัติในภารกิจนั้นๆ เป็นไปได้ ที่อาจจะต้องมีการประหยัดงบประมาณในระยะยาว เช่น ความจำเป็นที่จะต้องฝึกและจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ที่ทันสมัยและจำเป็นต่อภารกิจใหม่

๔) การปฏิรูปในมิติด้านสังคม เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของสังคมพลเรือน ในการตรวจสอบพัฒนาของนโยบายด้านความมั่นคง และกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานด้านความ

มั่นคง รวมถึงการประกันความโปร่งใส และมีเหตุผลในทุกเรื่อง ซึ่งอาจประกอบไปด้วยกิจกรรมในการสร้างความรับรู้ และตระหนักในสังคม สื่อมวลชน องค์กรศาสนา กลุ่มนักศึกษา สมาคมวิชาชีพ กลุ่มสิทธิมนุษยชน และองค์กรสตรี

ในการออกแบบ และดำเนินการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และอาจจะต้องมีการจัดทำแผนการปฏิรูปร่วมกันของแต่ละหน่วย โดยมีรัฐบาลเป็นตัวแสดงหลัก ที่จะรับผิดชอบในการนำข้อตกลงดังกล่าวไปสู่การดำเนินการปฏิรูปอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ภายใต้อสภาพแวดล้อมของประเทศที่จะต้องมีการปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคงดังกล่าว มักเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาไปสู่การเป็นประชาธิปไตย ซึ่งทหารมักมีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศ และมีงบประมาณ กับอำนาจการตัดสินใจที่ค่อนข้างสูง จนอาจเกิดแรงต้านจากกองทัพต่อการปฏิรูปได้ การใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้กองทัพเห็นด้วยกับเรื่องดังกล่าว จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญต่อการที่จะนำมาซึ่งการวางรากฐานปฏิรูปได้

### สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ

นับตั้งแต่สิ้นสุดยุคสงครามเย็น และเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี และการสื่อสารส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นชีวิตของผู้คนในสังคมให้เปลี่ยนไป การสื่อสารจากทุกมุมโลกสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง จนยากแก่การควบคุมหรือบังคับวิถีได้สังคมโลกมีความอ่อนไหวมากยิ่งขึ้น ประกอบกับความเจริญทางเทคโนโลยีในทุกๆ ด้าน ทำให้มนุษย์มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความต้องการในการบริโภคอย่างไร้ขีดจำกัด การแข่งขันทรัพยากร และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศทำให้เกิดปัญหาภัยพิบัติต่างๆ มากยิ่งขึ้น ภัยคุกคามแบบดั้งเดิม (Traditional Threat) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภัยคุกคามด้วยกำลังทางทหารได้เปลี่ยนไปเป็น “ภัยคุกคามรูปแบบใหม่” (Non - Traditional Threat) ซึ่งมีใช้ภัยคุกคามแต่เพียงมิติทางการทหารเท่านั้น แต่หมายรวมถึงภัยคุกคามของมนุษยชาติ และสังคมโลกในทุกมิติที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ ซึ่งมีความหลากหลาย เชื่อมโยง และซับซ้อน การแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ ซึ่งไม่มีหน่วยงานใดแก้ไขได้โดยลำพังการปฏิบัติการในมิติทางการทหาร โดยลำพัง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ตั้งแต่ก่อน จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นๆ ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาความร่วมมือบนพื้นฐานของความเข้าใจ และการสนับสนุนของประชาชนซึ่งต้องตระหนักและสำนึกต่อปัญหาความมั่นคงของชาติที่จะเกิดขึ้น

ร่วมกัน ไม่เช่นนั้นแล้ว การปฏิบัติการทางทหารในรูปแบบต่างๆ อาจกระทบต่อสิทธิของประชาชนที่ยังขาดความเข้าใจก็อาจจะเป็นเงื่อนไขอันสำคัญของความไม่มั่นคงได้เช่นกัน

ในอดีตทหารอาจทำการฝึกเข้าตี ตั้งรับและร่นถอย มุ่งเน้นการฝึกการรบตามแบบการเข้าตีของหน่วยระดับหมวด และกองร้อย อาจได้รับมอบภารกิจเข้าตีเพื่อยึดที่หมาย และทำลายกำลังข้าศึก ในปัจจุบันภัยคุกคามด้วยกำลังทางทหารจากภายนอกเกิดขึ้นได้ยาก ถึงแม้จะเกิดขึ้นก็คงเป็นเพียงสงครามจำกัดเขต สุดท้ายก็มีองค์กรรณานาชาติ หรือองค์การสหประชาชาติเข้ามาคลี่คลายปัญหาดังกล่าว แต่สิ่งที่ต้องเผชิญในปัจจุบันคือ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ซึ่งเป็นภัยหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่มองเห็น และยังไม่เห็นเด่นชัดในปัจจุบัน ทั้งจากภายนอก และภายใน ซึ่งทหารยุคใหม่ต้องเรียนรู้กันอีกมาก เพื่อเตรียมรับมือกับภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ การใช้ยุทธวิธีการต่อสู้อันหลากหลายของฝ่ายตรงข้าม และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ความซับซ้อนของเงื่อนไข และความเชื่อมโยงของปัญหา รวมทั้งการปฏิบัติการที่ต้องปรับเปลี่ยนตามสภาวะแวดล้อม และบริบทที่ได้แปรเปลี่ยนไป วิธีคิดของผู้คนด้านสิทธิและเสรีภาพความเป็นประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชน คือสิ่งที่สังคมโลกให้ความสำคัญ ทำให้การใช้กำลังมีความยุ่งยากมากขึ้น เจ้าหน้าที่ต้องคำนึงถึงสิทธิของประชาชนเป็นสำคัญ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจแก่กำลังพลทุกระดับเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด หรือความเข้าใจผิดอันจะเป็นชนวนแห่งความขัดแย้งกับประชาชนส่วนใหญ่ได้ (วิชาญ ศรีภักทรางกูร, ๒๕๕๕ : ๓๓-๓๔)

#### ๑. การเตรียมกำลังทางบกของไทย

ในทศวรรษหน้านั้น เป็นที่แน่ชัดว่าภารกิจหลักในฐานะกลไกหลักของรัฐคือ กองทัพบกเตรียมกำลังทางบก และใช้กำลังทางบกในระดับยุทธการ (Tactical Level) กับงานในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ และพัฒนาประเทศ เมื่อได้รับการร้องขอและได้รับอนุมัติจากรัฐบาล หากวิเคราะห์ภารกิจของกองทัพไทยถึงภาพรวมในระดับยุทธศาสตร์จะต้องจัดหน่วยเข้าร่วมในกองกำลังสหประชาชาติเพื่อเกียรติภูมิของชาติ ความเป็นสากลทางทหาร การให้กำลังพลมีประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับด้านสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีอวกาศ หรือความรู้อื่น ๆ ที่หลากหลาย เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากำลังพลในกองทัพต่อไป และเพื่อการต่อรอง หากต้องมีการเจรจาต่อรอง เพื่อผลประโยชน์ของชาติในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งหน่วยทหารในกองกำลังนี้ต้องมีกำลังพลที่มีความพร้อมทั้งกำลังกาย กำลังใจ การเสียสละ ความรู้รอบด้าน อุดมการณ์สูง นอกจากการจัดหน่วยเข้าร่วมในภารกิจของกำลังสหประชาชาติแล้ว ในระดับภูมิภาค หากสนธิสัญญาที่จัดทำขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทวิภาคี ไตรภาค หรือพหุภาคี หากจะต้องมีการร่วมมือทางทหารแล้ว ก็ไม่ควรปฏิเสธ แต่จะต้องกำหนดขอบเขตความร่วมมือไม่ให้อยู่ในระดับที่เป็นภัยคุกคามต่อภูมิภาคและภูมิภาคย่อย ซึ่งควรอยู่ในระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการ

แลกเปลี่ยนกำลังพลไปศึกษาหลักสูตรทางทหารระดับต่าง ๆ (เพื่อรู้เขา) การฝึกแลกเปลี่ยน และไม่น่าเกินกว่าการฝึกร่วมทางยุทธวิธี เช่น การฝึกคอบร้าโกลด์ การฝึกร่วมกับกองทัพออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติที่เป็นไป ตามยุทธศาสตร์การป้องกันร่วมและยุทธศาสตร์การป้องปราม สำหรับภารกิจในระดับยุทธการ และยุทธวิธี (รู้เรา) ซึ่งจะต้องดำเนินการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณการกำลังพล ลดหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อน ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคคลและองค์การจากสิ่งที่มีอยู่ ตามแนวทางบูรณาการไปสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของกำลังพลน้อยที่สุด ตลอดจนสามารถตรวจสอบความโปร่งใสชอบธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (ชนากร ทองสุข, ๒๕๕๖ : ๗๑-๘๐)

## ๒. ข้อพิจารณาสำหรับการกำหนดงานของกองทัพ

การเตรียมกำลัง (เตรียมทัพ) ต้องมีแผนชัดเจนพอเพียง และสอดคล้องกับแผนการใช้กำลัง (นำทัพ) และยึดถือส่วนกำลังรบเป็นหลักในการพิจารณาการจัดหน่วยของหน่วยอื่น

๑) เตรียมกำลังตาม โครงสร้างที่กำหนดชัดเจน สอดคล้องกับสถานะของภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่องจนถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามห้วงระยะเวลา (๕-๑๐ ปี)

๒) หากมีการลดกำลังพลจะต้องชดเชยด้วยการจัดยุทธโศปกรณ์ เทคโนโลยีสูงเพิ่มให้ เช่น เครื่องมือตรวจจับความเคลื่อนไหวของฝ่ายตรงข้าม ดาวเทียมทหาร และเครื่องมือ เพื่อการทำสงครามข่าวสาร (Information Warfare) เป็นต้น เพื่อชดเชยกำลังพลที่ลดลงไปและเสริมสร้างให้ได้มาซึ่งขีดความสามารถทางทหาร (Military Capability) ในทศวรรษนี้อย่างสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต

๓) ต้องทำในลักษณะของการปรับปรุงให้มีขนาดเหมาะสมพอดี (Right Sizing) โดยลดส่วนเกินและเพิ่มส่วนที่ขาด ไม่ใช้การลดขนาด (Down Sizing) แต่เพียงอย่างเดียวตามห้วงระยะเวลาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

๔) ต้องทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานถึงขั้นกองทัพอ่อนแอจนยากต่อการแก้ไขในอนาคต ไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ประหยัดด้วยการพิจารณาในเรื่อง

๔.๑) การทบทวนสถานะแวดล้อมและภาวะคุกคามอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงเชิงปริมาณ แต่ไม่เสียสภาพหน่วยเชิงคุณภาพที่กำหนดไว้ใน ๕-๑๐ ปีข้างหน้า

๔.๒) การทบทวนการปฏิบัติเพื่อเข้าสู่อนาคตและศึกษาผลกระทบอย่างรอบด้านทั้งจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง ทุกระดับชั้นและทุกระบบงาน ซึ่งสามารถเพิ่มความ

รวดเร็วในการทบทวนด้วยการนำระบบ MIS และ C&I มาใช้ (รวมถึงการทำทบทวนพิจารณาถึงผู้บริหารระดับต่ำ)

๕) ต้องมีกองทุนที่แข็งแกร่ง มีความสมบูรณ์ และควบคุมแบบรวมการ ในสถานการณ์ปัจจุบัน

๖) พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูงในการรับ และการใช้อาวุธ ยุทโธปกรณ์เทคโนโลยีสูง ตลอดจนความสามารถอื่นๆ เพื่อรองรับการหมุนเวียนกำลังพล และ วิชาการของกองทัพ

๗) จัดระบบงานและวิธีการให้สามารถหมุนเวียนหรือปลดกำลังพลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีคำว่า เพื่อความเหมาะสม แต่เป็นระบบ และการกำหนดคุณสมบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีข้อยกเว้นทั้งระบบ

๘) ประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยระบบ ตรวจสอบสภาพและปรับคลุ้ย

๙) ปรับรื้อระบบและจัดทำแผนกำลังพลสำรอง ที่มีประสิทธิภาพเน้นในเรื่อง การนำมาปฏิบัติได้แล้วนำมาใช้ให้เป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุด

การใช้กำลัง ต้องใช้หน่วยกำลังรบ เพื่อปฏิบัติการเตรียมความพร้อมรบเท่านั้น งาน ด้านการพัฒนาจะต้องให้ส่วนอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นมารองรับอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อสานงาน ด้านป้องกันและพัฒนาประเทศด้านความมั่นคงเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง

#### ๑) การป้องกันประเทศ

๑.๑) การจัดการป้องกันชายแดน การสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน และการป้องกันภัยคุกคามภายนอกประเทศให้มีความสอดคล้องต่อเนื่อง และผสมกลมกลืนกับ สภาพความมั่นคงภายในประเทศด้านอื่นๆ โดยใช้ยุทธศาสตร์ป้องกันเขตหน้าให้ผสมกลมกลืนกับ การป้องกันเชิงรุกโดยมียุทธศาสตร์ต่อสู้เบ็ดเสร็จ (Total Struggle) สนับสนุนในพื้นที่เขตหลังและ เขตภายใน

๑.๒) มีแผนการใช้กำลังที่ชัดเจนและปฏิบัติได้โดยไม่ขาดความต่อเนื่องในการรบ ทั้งหน่วยที่ใช้กำลังพลประจำการ และหน่วยที่ใช้กำลังพลสำรองตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ เช่น ตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น ดังนั้นการจัดทำแผนการป้องกันประเทศและแผนเผชิญเหตุทุก แผน ต้องตรวจสอบและศึกษาผลกระทบโดยละเอียด ให้เกิดความสอดคล้องต่อเนื่อง และอ่อนตัว สามารถปฏิบัติได้ ไม่สับสนทุกระดับชั้น

๑.๓) แผนป้องกันประเทศควรมีลักษณะเชิงรุก เมื่อปฏิบัติแล้วสามารถใช้เป็นเงื่อนไขในการเจรจาต่อรองได้ โดยแผนดังกล่าวจะต้องวาดภาพเตรียมการตามแผนจนถึงการปฏิบัติขั้นสุดท้าย และผลกระทบของแผนนั้นๆ

๒) การรักษาความมั่นคงภายในประเทศ ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานอื่นที่มีใช้หน่วยกำลังรบหรือกำลังกึ่งทหาร กำลังประจำถิ่น โดยมอบงานนี้ให้หน่วยงานส่วนภูมิภาค (จทบ. และ มทบ.) เป็นผู้ปฏิบัติโดยรวม การปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุงเข้าไปด้วย ซึ่งจะต้องมีการทบทวนในเรื่องโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และระบบการจัด โดยละเอียด เพราะกำลัง/หน่วยงานที่ปฏิบัติการด้านนี้จะเป็หน่วยงานที่มีความจำเป็นและความสำคัญต่อกองทัพใน ๕-๑๐ ปีข้างหน้า ในฐานะ

๒.๑) เป็นหน่วยประสานงานระหว่างกองทัพกับหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่

๒.๒) ปฏิบัติงานด้านการส่งกำลังบำรุงให้หน่วยกำลังรบในพื้นที่

๒.๓) ดำเนินการในเรื่องการระดมสรรพกำลังในพื้นที่กองทัพภาคต่างๆ

๒.๔) ใช้เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ปฏิบัติงานในระบบกำลังสำรองและระบบการปลดปล่อยกำลังพล

๒.๕) รวบรวมข่าวสารและปฏิบัติงานมวลชนในพื้นที่รับผิดชอบ

๒.๖) เป็นหน่วยปฏิบัติในเรื่องการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ (เมื่อได้รับอนุมัติ)

๓) การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ให้เป็นบทบาทรองหรือเสริมในการสนับสนุนกับหน่วยงานอื่นของรัฐ เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบ้านเมืองโดยอาจมอบหน้าที่ให้กับหน่วยงานอื่นที่มีใช้หน่วยกำลังหลัก รวมทั้งต้องทบทวนโครงสร้างของหน่วยส่วนภูมิภาคโดยละเอียด เพื่อตอบสนองต่อภารกิจนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) การพัฒนาประเทศ ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ปฏิบัติด้านนี้โดยตรง โดยปฏิบัติในลักษณะการควบคุมแบบรวมการ และมีการจัดโครงสร้างใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพของหน่วยงานที่แท้จริงรวมถึงลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและช่วงการบังคับบัญชา

### ๓. การฝึกของหน่วยทหาร

การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกอาเซียน (ASEAN COMMUNITY) ในปี ๒๕๕๘ เพื่อให้เป็นกลุ่มประเทศที่มีความแข็งแกร่งในภูมิภาค สามารถสร้างโอกาสและรับมือกับสิ่งท้าทายด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เพื่อให้ประเทศสมาชิกมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี สามารถประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมี



ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์ประกอบประชาชนอาเซียนจะประกอบไปด้วย ๓ เสาหลัก (กองการฝึกกรมยุทธศึกษาทหารบก, ๒๕๕๗) ได้แก่

- ๑) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community, APSC)
- ๒) ประชาชนเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community, AEC)
- ๓) ประชาชนสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน(ASEAN Socio-Cultural Community, ASCC)

กองทัพบกนับว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่รับผิดชอบในการดำเนินงานในเสาหลักด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ซึ่งรับผิดชอบการปฏิบัติในด้านความมั่นคง เพื่อเป็นการเตรียมการของหน่วยในการรวมกลุ่มเป็นประชาชนคมอาเซียน ซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานด้านความมั่นคงของกองทัพบก ประกอบด้วย ๔ ด้านหลัก คือ

- ๑) การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ
- ๒) การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ
- ๓) การแพทย์ทางทหาร
- ๔) การต่อต้านการก่อการร้าย

หน่วยทหารจะต้องเตรียมกำลังพลและอาวุธยุทโธปกรณ์ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจตามความร่วมมือด้านความมั่นคงทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว กรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยงานมีหน้าที่ในการเตรียมกำลังด้านการศึกษาของกองทัพบก ได้กำหนดนโยบายด้านการฝึกเพื่อให้หน่วยมีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจตามที่ได้รับมอบได้กำหนดนโยบายการฝึกที่เน้นให้หน่วยปฏิบัติในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ โดยกำหนดให้การฝึกเป็นงานสำคัญเร่งด่วนสูงสุดของกองทัพบก ทั้งยังเป็นพื้นฐานของการป้องกันที่ได้ผลและมีประสิทธิภาพเป็นการสร้างทหารให้มีคุณภาพเป็นที่รักศรัทธาของประชาชน ดังนั้น หน่วยต้องดำเนินการฝึกอย่างหนักเพื่อเป็นหลักประกันว่า จะต้องมีทหารเสียชีวิตในการรบและหน่วยพร้อมที่จะปฏิบัติการรบต่อภัยคุกคามทุกรูปแบบโดยได้กำหนดหลักการฝึกที่สำคัญ ๕ ประการ

- ๑) ใช้หลักนิยมที่เหมาะสม
- ๒) ฝึกอย่างที่จะรบ
- ๓) การฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติ
- ๔) การฝึกเพื่อดำรงความสามารถ
- ๕) การฝึกหน่วยหลายระดับพร้อมกัน

ในการฝึกได้กำหนด เพื่อฝึกเป็นบุคคลและเป็นหน่วย เพื่อฝึกฝนกำลังพลให้มีทักษะความชำนาญและขีดความสามารถในการปฏิบัติการรบเป็นบุคคลและเป็นหน่วยให้มีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการฝึกที่สำคัญ ดังนี้

๑) การฝึกทหารใหม่ มุ่งหมายเพื่อฝึกฝนบุคคลพลเรือนให้มีความรู้วิชาการทหารเบื้องต้น ในวิชาต่างๆ คือ วิชาทหารทั่วไปวิชาการใช้อาวุธ และวิชายุทธวิธี ปลุกฝังจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรม มีอุดมการณ์แห่งความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตลอดจนความมีระเบียบวินัยและกิริยามารยาทที่ดีงาม

๒) การฝึกทหารใหม่เฉพาะหน้าที่ มุ่งหมายเพื่อสอนและฝึกให้ทหารใหม่มีความรู้เฉพาะตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ มีขีดความสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นชุดกับผู้นำหน่วยและทหารที่ผ่านการฝึกมาแล้ว ทั้งในการฝึกและการปฏิบัติการรบ

๓) การฝึกตามหน้าที่ มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลของหน่วยสนับสนุนการรบและการช่วยรบได้รับการฝึกตามหน้าที่เฉพาะของตน จนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและเป็นการประเมินความพร้อมด้านการสนับสนุนการรบของหน่วยในการสนับสนุนภารกิจให้กับหน่วยดำเนินกลยุทธ์ตามสถานการณ์ต่างๆ

๔) การฝึกงานในหน้าที่นายทหารประทวน และนายทหารสัญญาบัตร มุ่งหมายเพื่อดำรงรักษาความชำนาญของนายทหารชั้นประทวนและนายทหารสัญญาบัตรในกิจการเฉพาะเป็นบุคคลและพัฒนาความรู้ สร้างความชำนาญในเรื่องอื่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้นหรือแก้ไขจุดอ่อน ขอบกพร่องจากผลการปฏิบัติงานหรือการฝึกที่ผ่านมา

๕) การฝึกยิงปืนประจำปี มุ่งหมายเพื่อฝึกทบทวนเพิ่มความคุ้นเคยและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการใช้อาวุธประจำการของนายทหารชั้นสัญญาบัตร นายทหารชั้นประทวน และพลทหารให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้อาวุธประจำกายในการปฏิบัติการรบ

๖) การฝึกเดินทางไกลและพักแรม มุ่งหมายเพื่อฝึกความอดทนของทหารเป็นบุคคลและเป็นหน่วยเป็นส่วนรวม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าขีดความสามารถของกำลังพลตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถในการเคลื่อนด้วยเท้าให้สามารถสนองตอบภารกิจการใช้หน่วยทางยุทธวิธีได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสภาพภูมิประเทศ และภูมิอากาศ

๗) การฝึกเป็นหน่วย หมู่ ตอน หมวด มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลของหน่วยในระดับ หมู่ ตอน หมวด มีความคุ้นเคย และมีความชำนาญต่อการปฏิบัติทางยุทธวิธีตามสถานการณ์ต่างๆ การบังคับบัญชาในสนามและปลุกฝังให้ทหารมีความรู้ความสามารถในการใช้อาวุธประจำกาย อาวุธประจำหน่วย การปรนนิบัติบำรุงอาวุธยุทธโศปกรณ์ มีความรู้ความสามารถเป็นบุคคลใน

การปฏิบัติการรบบตามตำแหน่งหน้าที่และสามารถทดแทนหน้าที่อื่นภายในหน่วยของตนได้เมื่อจำเป็น และให้มีโอกาสฝึกปฏิบัติการรบบร่วมกันเป็นหน่วยตามลักษณะการการปฏิบัติทางยุทธวิธี จนบังเกิดความแน่นแฟ้น และเคยชินตั้งแต่ยามปกติ

๘) การฝึกเป็นหน่วยกองร้อย มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลในหน่วยกองร้อย มีความชำนาญเป็นบุคคลและเป็นหน่วยทหารขนาดเล็ก ในการปฏิบัติการรบบตามสถานการณ์ทางยุทธวิธีต่างๆ ตลอดจนการบังคับบัญชาในสนามและปลูกฝังให้กำลังพลในหน่วยมีความรู้ มีขีดความสามารถในเรื่องบุคคลทำการรบ การปฏิบัติเป็นชุด/หน่วยทหารขนาดเล็กอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้มีความคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาที่อาจต้องเผชิญในเวลาปฏิบัติการรบ รู้จักการประสานงาน/ปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยตามลักษณะการปฏิบัติทางยุทธวิธี

๙) การฝึกเป็นหน่วยกองพัน มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลมีความคุ้นเคย และมีความชำนาญในการปฏิบัติการรบบเป็นหน่วยกองพันตามสถานการณ์ทางยุทธวิธี ตลอดจนการบังคับบัญชาในสนาม และปลูกฝังให้กำลังพลมีความรู้ ความสามารถมีความคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาที่อาจต้องเผชิญในเวลาปฏิบัติการรบ รู้จักประสานงานในหน้าที่ผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนวยการกับหน่วยเหนือหน่วยข้างเคียง และหน่วยสนับสนุน ตลอดจนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเหล่า เช่น เหล่าทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง เป็นต้น

๑๐) การตรวจสอบการฝึกเป็นหน่วยกองร้อย ณ ศฝยว.ทบ. สำหรับหน่วยที่จะเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ จชต. และการฝึกเป็นหน่วยกองร้อยในพื้นที่ จชต. มุ่งหมายเพื่อเตรียมพร้อมทั้งทางด้านกำลังพล, ยุทโธปกรณ์ รวมทั้งเทคนิคและทักษะในการทำงานของหน่วยที่จะลงไปปฏิบัติการกิจในพื้นที่ จชต.

๑๑) การฝึกพร้อม ทบ.-ทร.- ทอ. มุ่งหมายเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ เจ้าหน้าที่ของหน่วยตลอดจนกำลังพลที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และคุ้นเคยในการปฏิบัติการยุทธวิธีร่วมระหว่าง ทบ.-ทร. และ ทบ.- ทอ. เพื่อพัฒนาแนวความคิดในการฝึกพร้อมให้มีความเหมาะสมและทันสมัย

๑๒) การฝึกซ้อมและทดสอบแผนป้องกันประเทศและการปฏิบัติในการในพื้นที่ส่วนหลัง ทก.๑-๔ มุ่งหมายเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และคุ้นเคยต่อการปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ โดยให้มีการเตรียมการในรายละเอียดตั้งแต่ในยามปกติ ตลอดจนเป็นการปรับปรุงพัฒนาแผนป้องกันประเทศให้มีความเหมาะสมและพัฒนาแนวความคิดในการฝึกให้เหมาะสม ทันสมัยสามารถสนองภารกิจและนโยบายในการปฏิบัติการทางทหารที่ได้รับมอบ

๑๓) การฝึกกองร้อยเตรียมพร้อมของ ทภ. (ทภ.๑-๔) มุ่งหมายเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและกำลังพล ทบรจ. ในกองร้อยเตรียมพร้อม ทภ. ได้รับการฝึกเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเผชิญเหตุ ของหน่วยที่ได้จัดทำขึ้น และสามารถเคลื่อนย้ายกำลังเข้าปฏิบัติการในพื้นที่ได้อย่างทันเวลา ทดสอบระบบการควบคุมและอำนาจการในการใช้หน่วยกองร้อยเตรียมพร้อมในการปฏิบัติการ พัฒนาและปรับปรุง รปจ. ในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนของหน่วย

๑๔) การฝึกหน่วยพร้อมรบเคลื่อนที่เร็วของ ทบ. มุ่งหมายเพื่อฝึกการปฏิบัติการรบของทุกหน่วยที่ประกอบกำลังเป็นหน่วยพร้อมรบเคลื่อนที่เร็วของ ทบ. ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสานสอดคล้องกัน ฝึกกำลังพลให้มีความชำนาญในการปฏิบัติต่อพื้นที่และในพื้นที่ที่มีความยากลำบาก ตรวจสอบข้อบกพร่องและวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อต้องเข้าปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างประสานสอดคล้องและมีประสิทธิภาพตั้งแต่ในสภาวะปกติ

๑๕) การฝึกแก้ปัญหาที่บังคับการทางการส่งกำลังบำรุง ทภ. มุ่งหมายเพื่อฝึกการอำนาจการ การวางแผนและการควบคุมทางการส่งกำลังบำรุงของผู้บังคับหน่วยและฝ่ายอำนาจการของหน่วยสนับสนุนในสายงานส่งกำลังบำรุงของ ทภ. และหน่วยใช้ในระดับกองพล ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทดสอบแผน พัฒนาแผน และ รปจ. ทางการส่งกำลังบำรุง ในการปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ

๑๖) การฝึกของหน่วย กกล.ทพ.ทภ. มุ่งหมายเพื่อฝึกทบทวนให้กับกำลังพลของหน่วย ทพ. ตั้งแต่การฝึกกระด้างเบื้องต้นและพัฒนาไปถึงขั้นมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเมือง, การข่าว, การปฏิบัติการจิตวิทยา, การช่วยเหลือประชาชนและการรักษาพยาบาลในขั้นต้นได้ สามารถใช้อาวุธประจำกายและประจำหน่วยตลอดจนสามารถปรนนิบัติบำรุงได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง มีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีวินัยดีงาม มีขวัญและกำลังใจดีเชื่อมั่นในแบบธรรมเนียมทหาร มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและหมู่คณะ

๑๗) การฝึกหลักสูตรพิเศษของ ร้อย.ฝรพ. มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความรู้ และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สามารถนำเอาความรู้ประสบการณ์ วิธีการ ปฏิบัติ ไปทำการฝึกสอนกำลังพลภายในหน่วยของตนได้โดยเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ

๑๘) การฝึกผลประจำเครื่องมือช่วยเหลือผู้ประสบภัย และบรรเทาสาธารณภัย มุ่งหมายเพื่อฝึกผลประจำเครื่องมือช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้มีขีดความสามารถพร้อมที่จะ

ปฏิบัติงานในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อได้รับการประสานหรือร้องขอจากส่วนราชการในพื้นที่

๑๙) การฝึกการค้นหาและช่วยเหลือ อากาศยานและเรือที่ประสบภัย มุ่งหมายเพื่อให้กำลังพลเกิดความชำนาญในการค้นหา ช่วยเหลืออากาศยาน และเรือที่ประสบภัย และพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของอุปกรณ์/เครื่องมือตามเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒๐) การฝึกกองร้อยควบคุมฝูงชนของ ทท., พล.ม. ๒ รอ. และ นปอ. มุ่งหมายเพื่อให้กำลังทหารที่ได้รับมอบภารกิจให้ปฏิบัติงานในการควบคุมฝูงชน มีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ ความชำนาญ ในเรื่องการแก้ไขและยับยั้งการก่อความไม่สงบ การป้องกันการก่อจลาจล การใช้อุปกรณ์เสริมพิเศษ ข้อจำกัดต่างๆ และสามารถปฏิบัติการได้อย่างถูกต้องตามหลักการเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย

๒๑) การฝึกและตรวจสอบการฝึกกองร้อยเครื่องยิงหนัก กรม ร./ม. มุ่งหมายเพื่อพัฒนา และตรวจสอบขีดความสามารถของกำลังพลและยุทธโศปกรณ์ของ ร้อย.ค.หนัก กรม ร./ม. ให้สามารถนำไปใช้ในการยิงสนับสนุนการปฏิบัติทางยุทธวิธี และการแก้ปัญหาตามสถานการณ์การฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒๒) การฝึกหน่วยทหารขนาดเล็ก ทท.๑ - ๔ มุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติของหน่วยทหารขนาดเล็กที่จัดตั้งขึ้น ให้มีความรู้ในสถานการณ์การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ เทคนิคการปฏิบัติของหน่วยทหารขนาดเล็ก หลักการลาดตระเวนและเทคนิคการลาดตระเวน หลักพื้นฐานการปฏิบัติการลับ การปฏิบัติงานด้านการข่าว การปฏิบัติการจิตวิทยา และงานด้านกิจการพลเรือน การต่อสู้ด้วยมือเปล่า/อาวุธสั้น และศิลปะการป้องกันตัว ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมและวิถีชีวิตประชาชนในพื้นที่

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การฝึกของหน่วยถือว่าเป็นงานสำคัญลำดับแรกสำหรับทหารยามปกติเพื่อเตรียมกำลังให้พร้อมที่จะปฏิบัติการจนบรรลุภารกิจตามที่กองทัพกอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการฝึกนั้น ผู้บังคับหน่วย ฝ่ายอำนวยการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกำลังพลทุกคน จะต้องวางแผนออกแบบจัดการฝึกและพัฒนาการฝึกให้สอดคล้องกับภารกิจ และแผนการปฏิบัติงานของหน่วย ตลอดจนสอดคล้องกับทรัพยากรที่ได้รับการแบ่งมอบจากกองทัพบก เพื่อเตรียมกำลังให้มีความพร้อมในการปฏิบัติจนได้รับชัยชนะเหนือข้าศึกโดยกำลังพลปลอดภัย หรือสูญเสียน้อยที่สุด การฝึกแบบคุณภาพ หรือการประกันคุณภาพการฝึก เป็นแนวความคิดของกองทัพบกที่จะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับหน่วยประเมินการฝึก สะท้อนให้เห็นแนวทางการ

ปรับปรุง และพัฒนาการฝึกให้มีคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการฝึกจะเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ตลอดจนมีการวางแผนจัดการฝึกได้ตรงตามภารกิจที่ได้รับมอบ มีการมองภาพการฝึกอย่างครบถ้วนทั้งระบบ ตั้งแต่ต้นจนจบ มีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน เช่น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวางแผนการฝึก การกำหนดตารางการฝึก การจัดการฝึก การดำเนินการฝึก และการประเมินผลการฝึก

แนวความคิดในการสร้างระบบการประกันคุณภาพการฝึก พิจารณาจากระบบการฝึกที่มีคุณภาพ คือ ระบบการฝึกที่ใช้การปฏิบัติจริงเป็นพื้นฐาน กำหนดขั้นตอน การจัดการของระบบ ตามทฤษฎีวงล้อคุณภาพการบริหารงานแบบคุณภาพ PDCA คือ ดำเนินการเป็นวงรอบ ๔ ขั้นตอน ครบหนึ่งวงรอบและให้มี ๒ เงื่อนไข คือ การสนับสนุน และการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การดำเนินการในทุกขั้นตอนของวงรอบในเวลา ๑ ปีหน่วยที่ทำการฝึกจะทำการฝึกแบบคุณภาพครบหนึ่งวงรอบและจะทำซ้ำเป็นวงรอบในปีต่อไป เพื่อให้ผลการฝึกมีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่กองทัพบก กำหนด ดังนี้

๑) P คือ การวางแผนการฝึก (Plan) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบการฝึกวางแผนการฝึกและออกแบบการฝึกให้สอดคล้องและตอบสนองภารกิจของหน่วยให้มากที่สุดใ้รับการฝึกทราบ ว่าต้องปฏิบัติงานอะไร มีลำดับการปฏิบัติอย่างไร และมาตรฐานการฝึกที่ต้องการเป็นอย่างไร

๒) D คือ การดำเนินการฝึก (Do) เพื่อให้หน่วยทหารทำการฝึกให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามระเบียบหลักสูตรการฝึกของแต่ละงานการฝึกและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓) C คือ การประเมินผลการฝึก (Check) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนและประเมินผลการฝึกว่าได้ผลเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่เพียงใด

๔) A คือ การพัฒนาการฝึก (Action) เพื่อค้นหาวิธีการฝึกที่เหมาะสมมีการพัฒนาการฝึกอยู่ตลอดเวลาโดยเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำ PDC ที่ได้ทำมาแล้ว เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการฝึกที่ต้องการมากที่สุด

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การฝึกของหน่วยมีคุณภาพให้สามารถตอบสนองภารกิจตามที่กองทัพบกมอบหมาย ตลอดจนภารกิจความร่วมมือในการดำเนินงานด้านความมั่นคงในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ตัวผู้บังคับหน่วยทุกระดับ จะต้องให้ความสนใจในการวางแผนอำนวยการ ควบคุมกำกับดูแล การฝึกอย่างจริงจัง เต็มขีดความสามารถ แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในการฝึก มีการบริหารทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรจากกองทัพบกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้หน่วยเกิดความพร้อมรบอย่างแท้จริง

#### ๔. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ

คำว่า “ ทหารมืออาชีพหรือความเป็นมืออาชีพของทหาร” นั้น ดร.แซมมวล ฮันติงตัน (Dr. Samuel Huntington) นักรัฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้อธิบายถึงความเป็นมืออาชีพด้วยคำว่า “แบบมาตรฐาน” (Model) สำหรับวิเคราะห์และตัดสินความเป็นมืออาชีพด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังต่อไปนี้ คือ ๑) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ๒) จิตวิญญาณรับผิดชอบ (Responsibility) และ ๓) ร่วมประภคอบกิจ (Corporateness) ซึ่งได้อธิบายถึงคำว่าความเชี่ยวชาญว่าประกอบด้วยความชำนาญและความสามารถเฉพาะทาง ซึ่งได้มาจากการศึกษาอย่างเจาะลึก ตลอดจนระยะเวลาที่อยู่ในอาชีพ ความรู้ (ทางลึก) ความชำนาญพิเศษ และความสามารถเฉพาะทางนี้ต้องถึงขั้น “ระดับอาชีพ” คือต้องทำได้สูงกว่าขั้น “ทำได้ใช้เป็น” ในระดับทั่วไป (simply a practical skill) ระดับมืออาชีพนั้นต้องเป็นผู้ปราศเปรื่องและเรื่องวิชา (Intellectual and Scholarly Knowledge) งานในหน้าที่ของตัวเองโดยธรรมชาติ (ปิยะพงษ์ พันธุ์โกศล, ๒๕๕๕)

การก้าวไปสู่การเป็นมืออาชีพสำหรับทหารแล้ว คงไม่พ้นในเรื่องของการทำกรสูรหรือการสงคราม ซึ่งในหนังสือทฤษฎีสงครามและแผนการทัพ ได้กล่าวไว้ว่า “ไม่เพียงแต่ทหารจะต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือทำตามคำอธิบายในหนังสือของโรงเรียน และปฏิบัติตนเป็นผู้เชี่ยวชาญหลักพื้นฐานทางยุทธวิธีเท่านั้นยังต้องทำความเข้าใจทฤษฎีการสงครามในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้น” “เพราะโลกในยุคสมัยนี้มีเพียงสงครามไม่กี่ครั้งที่ดำเนินไปตามปกติ” จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าสงครามในยุคปัจจุบันเพื่อแปลงรูปแบบไปอย่างมากมากกว่าเก่ามากนั้นย่อมหมายถึงทหารในทุกระดับต้องมีความรู้ทางทฤษฎีสงครามรูปแบบใหม่ และต้องสามารถคิดบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งนำมาวิเคราะห์กับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องทันเวลา การที่จะเป็นเช่นนั้นได้ทหารเหล่านั้นจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในหลักการทฤษฎีต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะนายทหารระดับสูงที่ต้องเป็นผู้นำซึ่งจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจที่มีผลต่อการแพ้-ชนะของกองทัพ ซึ่งจะต้องต่อสู้กับสงครามที่เปลี่ยนรูปแบบจากเดิมอย่างมากมาย หรือสงครามเรียกกันว่า “ภัยคุกคามรูปแบบใหม่” ซึ่งอาจจะต้องใช้อาวุธที่หลากหลายมากกว่าเพียงแค่ปืน จรวด หรือระเบิด ที่สามารถต่อสู้และทำลายได้เฉพาะด้านกายภาพเพียงด้านเดียวเท่านั้น อาจต้องใช้อาวุธอื่นๆ ที่สามารถต่อสู้และป้องกันอันตรายของฝ่ายตรงข้ามที่มุ่งทำลายลึกไปถึงความแตกแยกของความเป็นชาติเลยทีเดีย

นอกจากคำว่า “ความเป็นมืออาชีพ” แล้ว คำว่า “ทหาร” นั้น ต้องมาพิจารณาถึงความเป็นจริงว่าทหารนั้นคือใครบ้าง คำว่าทหารนั้นในปัจจุบันคงไม่ใช่เพียงแค่คนที่แต่งเครื่องแบบทหาร ถือปืน เก่งแต่ในเรื่องการยิง ฆ่าบุก ยึด ทำลายที่หมายที่ต้องการอย่างเดียว (ทหารไม่ใช่เครื่องจักรแห่งการทำลาย) ในความหมายของผู้เขียน “ทหารคือกลุ่มของสุภาพบุรุษ ที่ได้รับ

มอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ ดูแล ค้ำครองความปลอดภัยให้กับประชาชนในภาพรวม ป้องกันประเทศชาติให้พ้นจากอันตรายและช่วยพัฒนาประเทศ” เพราะฉะนั้นจะมีส่วนที่ทำหน้าที่รบ ส่วนที่ทำหน้าที่ช่วยรบ ส่วนที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือดูแล และพัฒนา รวมทั้งส่วนอื่นๆ ด้วยจะเห็นได้จากทหารมีหลายเหล่า อาทิ เหล่าทหารราบ เหล่าทหารม้า เหล่าทหารสารวัตร เหล่าเสนารักษ์ เหล่าพลธิการ และเหล่าสายวิทยาการอื่นๆ นอกจากนั้นยังมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบส่วนภูมิภาค ส่วนการศึกษา ฯลฯ ดังนั้น การพัฒนาส่วนบุคคลของกองทัพจะต้องพัฒนาให้ทหารทุกเหล่าให้เป็นทหารมืออาชีพ

การพัฒนากำลังพลของกองทัพให้เป็นทหารมืออาชีพนั้นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาขององค์กรที่เรียกว่ากองทัพนั่นเองเพื่อให้เกิดสิ่งทีเรียกว่า “อำนาจกำลังรบ” ซึ่งอำนาจกำลังรบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความคิด (conceptual component) หรือกระบวนการทางความคิด, องค์ประกอบด้านมโนคติ (moral component) หรือความสามารถทำให้คนทำการรบ และองค์ประกอบด้านกายภาพ (physical component) อันหมายถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการรบบรรดาองค์ประกอบด้านความคิดมีความสำคัญที่สุด เพราะองค์ประกอบด้านมโนคติและองค์ประกอบด้านกายภาพล้วนเกิดมาจากองค์ประกอบด้านความคิด บทเรียนในประวัติศาสตร์ได้แสดงให้เห็นว่าข้อบกพร่องในองค์ประกอบทางความคิดมีผลต่อประสิทธิภาพการรบยิ่งกว่าความบกพร่องในองค์ประกอบด้านมโนคติและองค์ประกอบด้านกายภาพ

ดังนั้นการพัฒนากำลังพลของกองทัพจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความคิด การพัฒนาให้คนของกองทัพมีกระบวนการทางความคิดที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญการปิดกั้นความคิดเป็นสิ่งที่ไม่ดีและเป็นไปไม่ได้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันกองทัพต้องการพัฒนาองค์ประกอบด้านความคิดในทุกระดับ แต่การที่จะทำให้อำนาจกำลังพลคิดได้คิดเป็นหรือคิดอย่างเข้าท่าเข้าทาง ไม่ใช่ความคิดเรื่อยเปื่อย หรือเรียกว่าคิดเพื่อเชื่อ จำเป็นต้องให้ความรู้คือ การคิดนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความรู้ ซึ่งมาสอดคล้องกับคำว่า มืออาชีพ ที่ต้องมีความรู้ (รู้ลึก) มีความชำนาญพิเศษต้องรู้ถึงขั้นคัดแปลง ประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างพิสดาร คือมีความคิดบนพื้นฐานความรู้อย่างลึกซึ้งแล้วฝึกปฏิบัติจนชำนาญ ก็คือองค์ประกอบด้านความคิดที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ลึกซึ้งซึ่งประกอบกับความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมและบริบทที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง เพื่อสร้างแนวทางที่มีอัตลักษณ์เฉพาะที่เรียกว่า “มืออาชีพ” ให้ปรากฏขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

การทำงานของกองทัพต้องใช้ทหารที่ทำหน้าที่หลายหน้าที่ประกอบกัน แต่ละหน้าที่ต้องแสวงหาความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น เหล่ารบ เหล่าทหารช่าง เหล่าทหารสื่อสาร เหล่าทหาร



สารวัตร หรือแม้แต่เหล่าเสนาารักษ์ก็ตาม แต่ละคนก็ทำหน้าที่ทางทหารที่แตกต่างกันแต่ทุกคนก็เป็นทหารเหมือนกัน หากทำให้ทหารเหล่านี้เป็นมืออาชีพได้ตามความตั้งใจของผู้บัญชาการทหารบก ท่านปัจจุบันได้ กองทัพจะก้าวสู่ความเข้มแข็ง แต่จะทำได้มากหรือน้อยเท่าใดนั้นย่อมอยู่ที่ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ก่อนคือมนุษย์ เป็นสัตว์ที่พิเศษกว่าสัตว์ชนิดอื่นๆ ตรงที่สามารถคิดวิเคราะห์ได้ดี ซึ่งเป็นความสามารถสุดยอดของมนุษย์ ในการวิวัฒนาการเพื่อความอยู่รอด “Man is a thinking animal” และมนุษย์ทุกคนต้องการการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นธรรมชาติของสัตว์ทุกชนิดมีติดตัวมาตั้งแต่เกิดการปิดกั้นไม่ให้มนุษย์ใช้ความสามารถในส่วนที่สำคัญที่สุดนี้ ย่อมเป็นการลดทอนศักยภาพเกิดแรงกดดันสร้างพฤติกรรมเบี่ยงเบน และทำให้กำลังพลใช้ความสามารถนี้ไปคิดในสิ่งที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้พฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์ และอาจไม่เป็นผลดีกับกองทัพได้ มนุษย์มีความถนัดในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บางคนชอบเรียนรู้ด้วยการทดลอง (ลองผิดลองถูก) บางคนชอบเรียนรู้ด้วยการลอกเลียนแบบ (ครูพักลักจำ) และบางคนต้องเรียนรู้ด้วยการเรียนในหลักสูตร (ถึงจะยอมรับว่าจริง) แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกวิธีการสามารถสร้างให้คนมีความรู้ได้ โดยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ด้วยความอยากรู้ ด้วยความรักความชอบในเรื่องนั้นๆ ดังนั้นวิธีการให้ความรู้กับกำลังพลอย่าได้ยึดติดกับการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาเท่านั้น ไม่ปฏิเสธว่าการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่กำหนดเป็นวิธีที่ดีแต่ยังมีวิธีอื่นอีกมากมาย ที่เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันที่ต้องการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของกองทัพอย่างรวดเร็วดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (learning by going) การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เป็นต้น เพียงแต่กองทัพให้การสนับสนุน ปลูกเร้า กระตุ้น ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ปลูกสัญชาตญาณการเรียนรู้ตามธรรมชาติของมนุษย์ให้มีพลังเกิดขึ้นอย่างจริงจัง แล้วบริหาร “การจัดการความรู้” และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการปรับให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นตามบริบทที่ควรจะเป็น เริ่มต้นจากการเรียนรู้พื้นฐานเบื้องต้นพัฒนาไปจนถึงระดับมืออาชีพ แข่งขันกันในระดับหน่วย จูงใจด้วยรางวัลที่เหมาะสม ผู้บังคับหน่วยจะต้องเปลี่ยนแปลง จากการเป็นแค่เพียงผู้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยของตนเอง ผลที่ออกมาคือ เกิดองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งล้วนสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทางทหารยุคใหม่ทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับหน่วยที่จะประยุกต์และนำมาใช้ประโยชน์ ด้วยการบังคับวิธีการเรียนรู้ของหน่วย (การจัดการความรู้ภายในหน่วยทหาร) ความเป็นทหารมืออาชีพก็จะบังเกิดขึ้นแต่การที่จะทำให้เกิดผลได้เร็วขึ้นอีกก็คือ หากมีการจัดองค์กรหรือหน่วยงานเล็กๆ ทำหน้าที่ช่วยเหลือ เป็นผู้ช่วยกำลังพลและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการเรียนรู้ในหน่วย มีอุปกรณ์ มีสถานที่ มีสื่อความรู้ให้ค้นคว้า มีงบประมาณสนับสนุนพอสมควร ซึ่งปัจจุบันกองทัพได้จัดตั้งให้มีศูนย์การศึกษากระจาย

อยู่ในระดับกองทัพภาค มณฑลทหารบก จังหวัดทหารบก และระดับกองพล ปัจจุบัน ๑๗ แห่ง เพื่อเป็นศูนย์รวมอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับกำลังพล ซึ่งสามารถผลักดันให้เกิดองค์ประกอบด้านกายภาพ องค์ประกอบด้านมนโคติ และองค์ประกอบด้านความคิดในการพัฒนา กำลังพล โดยการใช้ศูนย์การศึกษาเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้ การยกระดับความรู้ (รู้ลึกในงานแต่ละงาน) ความรอบรู้และความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งการปลูกฝังความใฝ่เรียนใฝ่รู้ของกำลังพลนั้น ผู้บังคับหน่วยจะต้องปรับตัวเองให้เป็นผู้จัดการบริหารจัดการองค์ความรู้และความคิดของกำลังพลให้เกิดขึ้นในสมองของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนตามระดับที่เหมาะสม การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาที่ฉลาด รู้จักคิดและมีความรู้มากพอก็จะช่วยแบ่งเบาภาระที่หนักหน่วงของหน่วย

การพัฒนานุเคราะห์ของกองทัพนั้น ต้องการให้ทหารทุกนาย เป็นทหารมืออาชีพ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาด้านความคิดที่อยู่บนฐานความรู้เพียงองค์ประกอบเดียว ไม่เพียงพอต่อการที่จะทำให้อะไรเป็นไปได้ตามที่คิด ต้องกำกับด้วยองค์ประกอบด้านมนโคติ คือ การมุ่งมั่น อดทน ขยันหมั่นเพียร ความมีวินัย มีความเสียสละ มีอุดมการณ์ และขวัญกำลังใจของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้องค์ประกอบด้านกายภาพก็มีส่วนสำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือก็ควรมีความทันสมัย พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้การพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้เป็นทหารมืออาชีพซึ่งเป็นเรื่องที่หน่วยงานที่รับผิดชอบและกองทัพจะต้องทำให้มีขึ้น

## คุณลักษณะของทหาร

กรมยุทธศึกษาทหารบก (๒๕๒๕ : ๔-๑๑) ได้กำหนดลักษณะผู้นำทางทหารประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ๑๔ ประการดังต่อไปนี้

### ๑. ความซื่อสัตย์

คือ ลักษณะของความซื่อตรงมีความมั่นคงในหลักศีลธรรมไม่ทุจริตคดโกงไม่พูดปดสามารถพัฒนาขึ้นได้โดย

๑) ฝึกตนเองให้เป็นผู้รักความจริงและมีน้ำใจสุจริตอย่างแท้จริงตลอดเวลา

๒) รักคำพูดให้มีความจริงและความแน่นอนทั้งในและนอกเวลาราชการ

๓) ยืนยันในสิ่งที่เชื่อมั่นว่าถูก

๔) เมื่อประสบกับสิ่งเข้าวนให้เกิดมลทินจงเอาชนะด้วยความซื่อสัตย์สุจริตความสำนึกในหน้าที่และหลักศีลธรรมไว้เหนือสิ่งอื่นใด

## ๒. ความรู้

คือ มีความรู้ในวิชาชีพของตนและมีความเข้าใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาผู้ที่รู้งาน เป็นอย่างดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตัวเองส่วนคนที่ขาดความรู้นั้นไม่สามารถปิดบังคนอื่นอยู่ได้นาน เพราะสักวันหนึ่งมีคนถามความรู้นั้นขึ้นมาแล้วก็ให้คำตอบแก่เขาไม่ได้ความรู้ในที่นี้ไม่จำกัด เพียงแต่จะรู้เรื่องทหารเท่านั้นเหตุการณ์ต่างๆทั้งภายในและภายนอกประเทศก็ต้องมีความสนใจด้วย ไม่มีอะไรที่จะดึงดูดความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือได้รวดเร็วได้เท่ากับการแสดงความรู้ ความสามารถให้ปรากฏออกมาความรู้สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- ๑) รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับทางทหารที่น่าสนใจและควรมีตัวหนังสือเล็กๆ
- ๒) ศึกษาคู่มือราชการสนามและเอกสารทางทหารเช่นระเบียบข้อบังคับคู่มือการฝึกคู่มือการยุทธ์และประวัติการรบในอดีต
- ๓) อ่านวารสารของเหล่าทัพ
- ๔) อ่านหนังสือพิมพ์รายวันรายสัปดาห์แล้วพยายามฝึกการประเมินค่าเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง

- ๕) ประเมินค่าความรู้ความชำนาญของตนเองกับของผู้อื่น
- ๖) ฝึกนิสัยให้ชอบสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่างๆ
- ๗) จงตั้งตัวคอยสดับฟังใช้ความสังเกตและค้นคว้าในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจ

## ๓. ความกล้าหาญ

คือ ลักษณะจิตที่ตระหนักถึงความน่ากลัวของอันตรายแต่สามารถควบคุมให้เข้าเผชิญได้ด้วยความสะดวกมั่นคงสามารถเข้ารับผิชอบและปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์อันตรายนั้นได้ ผู้นำต้องมีความกล้าหาญทางใจเท่ากับความกล้าหาญทางร่างกายความกล้าหาญทางใจหมายถึงรู้และยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับความไม่พอใจของบุคคลอื่นผู้นำที่มีความกล้าหาญทางใจ ต้องรู้จักยอมรับเมื่อตนกระทำผิดและกล้าตัดสินใจว่าเป็นการถูกต้องความกล้าหาญสามารถพัฒนาได้ดังนี้

- ๑) ศึกษาและเข้าใจในอารมณ์กลัวของตนเอง
- ๒) ควบคุมความกลัวด้วยความมีวินัยและความเยือกเย็นสุขุม
- ๓) ถ้าเกิดความกลัวต่อการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในชีวิตประจำวันจงบังคับตนเองให้ทำสิ่งที่น่ากลัวนั้นบ่อยๆจนกว่าจะหายกลัว
- ๔) พุดด้วยสำเนียงปกติออกคำสั่งตามแนวความคิดที่วางไว้อย่ากลัวเกรงอันตรายหรือความยากลำบากจนเกินความเป็นจริง
- ๕) พร้อมที่รับความรับผิดชอบเสมอ

- ๖) ยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องแม้ว่าจะเผชิญหน้าต่อการถูกตำหนิ
- ๗) ขอมรับการถูกตำหนิเมื่อกระทำผิด

#### ๔. ความเด็ดขาด

คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันทีและประกาศออกมาอย่างชัดเจนและมั่นคง และโดยที่สถานการณ์ต่างๆย่อมมีวิธีแก้ได้หลายอย่างผู้นำที่ฉลาดจึงควรนำเอาความจริงทั้งหมด เปรียบเทียบกันแล้วตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความรวดเร็วและสุขุมการมีประสบการณ์และการฝึกมามากจะช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดีความเด็ดขาดสามารถพัฒนาได้โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ศึกษาให้แน่ใจในวิธีปฏิบัติโดยไม่ชักช้าหรืออ้อมค้อม
- ๒) ยึดถือความจริงตกลงใจแล้วออกคำสั่งด้วยความมั่นใจ
- ๓) ตรวจสอบการตัดสินใจที่ได้เคยกระทำไปแล้วว่าถูกต้องและมีความเหมาะสมกับกาลเวลาหรือไม่
- ๔) ตรวจสอบการตัดสินใจของผู้อื่นถ้าไม่เห็นด้วยให้หาเหตุผลว่าทำไมเขาจึงทำอย่างนั้นแล้วตกลงใจตามเหตุผลของท่านเมื่อได้พิจารณาแล้วว่าถูกต้อง
- ๕) เพิ่มพูนแรงความคิดของท่านด้วยการศึกษาจากการปฏิบัติของผู้อื่น
- ๖) ศึกษาจากความผิดพลาดของผู้อื่น

#### ๕. ความเชื่อถือได้

คือ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแน่นอนจนเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจต่อผู้ใหญ่ และผู้น้อยไม่ว่างานนั้นจะต้องมีการควบคุมหรือปราศจากการควบคุมทั้งต่อหน้าและลับหลังความเชื่อถือได้สามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

- ๑) อย่ามีเรื่องกล่าวแก้ตัวบ่อยๆ
- ๒) ทำงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มความสามารถ
- ๓) แน่ใจในรายละเอียด
- ๔) ฝึกนิสัยให้ตรงต่อเวลา
- ๕) ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างจริงจัง
- ๖) เอาใจใส่ในสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### ๖. ความริเริ่ม

คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งเป็นการเริ่มต้นโดยความคิดของตนเองหรือการรับฟังความคิดเห็นและเริ่มต้นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้นได้แก่ข้อเสนอแนะ

ต่างๆ ที่ได้รับการพิจารณาโดยรอบคอบแล้วความริเริ่มจะมีผลให้เกิดความผูกพันต่องานและ  
กำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จความริเริ่มสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการเหล่านี้คือ

- ๑) ตื่นตัวอยู่เสมอทั้งกายและใจ
- ๒) ฝึกตัวเองให้เข้าหางานที่ควรจัดทำโดยไม่ต้องมีใครบอกและไม่ลังเลใจ
- ๓) มีความคิดก้าวหน้าเสมอ

#### ๗. กาลเทศะหรือความแนบเนียน

คือ ความสามารถในการร่วมงานหรือประสานงานกับผู้อื่นได้ดีโดยปราศจากการ  
กระทบกระทั่งรู้จักใช้คำพูดหรือการกระทำในสิ่งที่ควรกระทำและเหมาะสมกับกาลเวลามีความเข้าใจ  
ในธรรมชาติของมนุษย์และรู้จักสังเกตความรู้สึกของบุคคลอื่นกาลเทศะหรือความแนบเนียน  
สามารถพัฒนาได้ตั้งมืองค์ประกอบต่อไปนี้

- ๑) ดำรงความสุภาพอ่อนโยนและยิ้มแย้มแจ่มใส
- ๒) เป็นคนเกรงใจคนอื่น
- ๓) ทำการศึกษาการปฏิบัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในการติดต่อ  
ประสานงานกับบุคคลอื่น
- ๔) ทำการศึกษานุคลิกลักษณะของคนแบบต่างๆเพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะนิสัย  
ของมนุษย์
- ๕) ฝึกให้เป็นคนร่วมมือกับผู้อื่นอย่างจริงจัง
- ๖) ตรวจสอบตนเองว่าเป็นคนใจกว้างหรือไม่ถ้ายังบกพร่องอยู่ให้รีบแก้ไข
- ๗) กระทำต่อผู้อื่นก่อนในสิ่งที่ท่านอยากให้เขาทำกับท่าน

#### ๘. ความยุติธรรม

คือ ความเที่ยงตรงไม่ลำเอียงปราศจากอคติทั้งสี่คือฉันทา(ความรักใคร่) โทสา  
(โกรธ) โมหา (หลง) และภยา (ความเกลียดกลัว) ในการปกครองบุคคลเป็นจำนวนมากนั้นความ  
ยุติธรรมจะก่อให้เกิดการยกย่องสรรเสริญความเคารพนับถือและความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ในทางตรงกันข้ามความไม่ยุติธรรมหรือการเลือกที่รักมักที่ชังจะทำลายขวัญทหารได้อย่างรวดเร็ว  
ความยุติธรรมสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

- ๑) เมื่อพิจารณาโทษทัณฑ์ อย่างนำเอาเรื่องส่วนตัวหรือการเลือกที่รักมักที่ชังเข้ามา  
เกี่ยวข้องด้วย
- ๒) พิจารณาเรื่องทุกอย่างตามความถูกต้อง
- ๓) ตรวจสอบตัวเองว่ามีอคติอยู่ในใจหรือไม่ถ้ามีจงละทิ้งเสีย
- ๔) วิเคราะห์การปฏิบัติของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

๕) ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือโปรดปรานใครเป็นพิเศษ

๖) จงซื่อสัตย์ต่อตนเอง

๗) ยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำหน้าที่ความดีอย่างรักแต่คิดจะทำโทษอย่างเดียว

#### ๕. ความกระตือรือร้น

คือ การแสดงความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติด้วยความร่าเริงแจ่มใสและมองโลกในแง่ดีสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นคือการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและมีจิตใจมุ่งมั่นและความปรารถนาทำงานให้สำเร็จไม่ซังกะตายทำอย่างจำใจความกระตือรือร้นสามารถแสดงออกให้เห็นได้อย่างดีเมื่อไปทำหน้าที่การสอบหรือการฝึกเพราะจะเป็นผลสะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาได้จดจำเป็นตัวอย่างในความกระตือรือร้นและความเอาใจใสนั้นความกระตือรือร้นสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๑) มีความเข้าใจและเกิดความศรัทธาในงานนั้น

๒) มีความร่าเริงและมองโลกในแง่ดี

๓) สามารถอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของงานซึ่งงานนั้นอาจจะมองไม่น่าสนใจหรือเบื่อหน่าย

๔) เอาความสำเร็จของหน่วยหรือของบุคคลมาเป็นแบบฉบับ

๕) สำหรับบุคคลที่มีงานหนักอย่าตรากตรำจนเกินไปทุกวันพยายามเสียดเวลาให้สมองว่างจากงานชั่วระยะเวลาหนึ่งและได้มีโอกาสพักผ่อนบ้างเพื่อจะได้พัฒนาให้มีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น

#### ๑๐. ลักษณะท่าทาง

คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจอันเกิดมาจากท่าทางอากัปกริยาและการปฏิบัติตัวของบุคคลท่าทางของผู้บังคับการมีความสง่าผ่าเผยอากัปกริยาโดยทั่วไปและสภาพของเสื้อผ้าตลอดจนเครื่องใช้อื่นๆควรอยู่ในมาตรฐานที่ดีอากัปกริยาและท่าทางควรที่จะแสดงออกอย่างภาคภูมิใจและเชื่อมั่นควรฝึกหัดการใช้เสียงและหัดท่าทางให้หนักแน่นและมั่นคงคำพูดที่ไม่สุภาพไม่ควรนำมาใช้กับผู้บังคับบัญชาคำพูดที่ดูหมิ่นหยาบคายเยาะเย้ยประชดประชันหรือแดกดันตลอดจนออกคำสั่งด้วยความโกรธแค้นตำหนิไม่เลือกหน้าเหล่านี้ควรหลีกเลี่ยงเสียผู้นำที่มีอารมณ์หงุดหงิดและควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้แสดงว่าเขาไม่มีแม้กระทั่งตัวเองเป็นสมัครพรรคพวกด้วยในทำนองเดียวกันผู้นำที่ทำตัวจู้จี้จ้านและอีกทีก็ครึกโครมในที่ที่มีการดื่มสุราหรือควบคุมสติไม่อยู่ก็จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความเคารพนับถืออย่างรวดเร็วลักษณะท่าทางสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

- ๑) สร้างสรรค์อาชีพกิริยาและการปฏิบัติให้อยู่ในมาตรฐานที่ดี
- ๒) มีความเข้าใจและยึดมั่นในระเบียบการแต่งกายและระเบียบการปฏิบัติ
- ๓) หลีกเลี่ยงการพูดคำหยาบคาย
- ๔) จงดื่มแต่พอประมาณอย่าดื่มจนมีเมามากควบคุมตัวเองไม่ได้
- ๕) มีมารยาทสง่างาม
- ๖) หลีกเลี่ยงการกระทำที่น่าละอาย
- ๗) มีความเข้าใจว่างานใดควรไปหรือไม่ควรไปซึ่งอาจจะเป็นงานของทางราชการหรืองานสังคมเพราะบางงานท่านไปหรือไม่ไปแล้วอาจเกิดความไม่เหมาะสมกับตัวท่านเองได้

#### ๑๑. ความอดทน

คือ ความสามารถทางร่างกายและทางจิตใจที่จะทนต่อความหิวกระหายความเจ็บปวดความเหน็ดเหนื่อยความระทมทุกข์และความยากลำบากความอดทนเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการวัดความสามารถของผู้นำการขาดความอดทนจะทำให้ขาดความกล้าหาญไปด้วยและผู้นำที่มีสภาพร่างกายอ่อนแออาจถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ที่ชี้ขาดได้ความอดทนชี้ให้เห็นถึงความสามารถที่จะทนทานในการทำงานให้สำเร็จได้โดยตลอดความอดทนสามารถพัฒนาได้โดย

- ๑) หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะบั่นทอนความอดทนทางร่างกายและจิตใจ
- ๒) ปลูกฝังนิสัยให้ชอบการออกกำลังกายเพื่อให้ร่างกายแข็งแรง
- ๓) ทดสอบความอดทนบ่อยๆ โดยฝึกหนักทั้งร่างกายและจิตใจ
- ๔) บังคับตัวเองให้ทำต่อไปเมื่อรู้สึกเหนื่อยและท้อถอย
- ๕) ฝึกนิสัยให้ทำงานทุกอย่างเป็นผลสำเร็จและเต็มความสามารถ

#### ๑๒. ความไม่เห็นแก่ตัว

คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่นผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกความชื่นชมยินดีและความบันเทิงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเองถ้าหน่วยได้รับการชมเชยในผลงานควรจะลงคำชมเชยนั้นไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีแต่จะรับเอาความชอบส่วนตัวส่วนความผิคนั้นโยนให้กับผู้น้อยผู้นำที่แท้จริงจะต้องร่วมอันตรายความยากลำบากและความระทมทุกข์เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาความไม่เห็นแก่ตัวสามารถพัฒนาได้โดย

- ๑) หลีกเลี่ยงการใช้ยศและตำแหน่งช่วยเพิ่มพูนผลประโยชน์ความมั่นคงและความพลัดพลินใส่ตนบนความเดือดร้อนของผู้อื่น

๒) พิจารณาปัญหาเดือดร้อนของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในทางราชการและในทางส่วนตัวรวมถึงหาทางช่วยเหลือตามความเหมาะสม

๓) ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่น

#### ๑๓. ความรักดี

คือ คุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ต่อหน่วยต่ออาวุโสและต่อผู้ได้บังคับบัญชาของตนผู้มีคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ทั้งผู้อาวุโสและผู้เกี่ยวข้องให้ความเคารพนับถือและเชื่อมั่นเป็นอย่างมากทุกอิริยาบถของผู้ นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความรักดีจะนั้นจึงควรระมัดระวังอย่านำเอาความลับของหน่วยไปพูดข้างนอกเป็นอันขาดความรักดีสามารถพัฒนาได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

๑) ป้องกันผู้ได้บังคับบัญชาให้พ้นจากการถูกใส่ร้ายโดยทันที

๒) ไม่พุดจาให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ได้สั่งการกับผู้ได้บังคับบัญชา

๓) จงหมั่นฝึกให้เป็นคนทำงานจนสุดความสามารถและสนับสนุนข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ

๔) ไม่นำเรื่องส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องไปวิพากษ์วิจารณ์กับคนอื่น

๕) จงยืนหยัดเพื่อชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ต่อหน่วยและต่อบุคคลที่รู้จักเมื่อเขาเหล่านั้นถูกกล่าวหาโดยไม่ยุติธรรม

๖) ไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ได้บังคับบัญชาและไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชานำผู้บังคับบัญชามาวิพากษ์วิจารณ์กัน

#### ๑๔. คุณยพินิจ

คือ คุณสมบัติในการไตร่ตรองเพื่อแก้ปัญหาและหาความจริงเพื่อเป็นมูลฐานในการตัดสินใจได้สมเหตุสมผลคุณยพินิจสามารถพัฒนาได้โดย

๑) ฝึกหัดการประเมินสถานการณ์

๒) คาดการณ์สถานการณ์ทางทหารต่างๆที่จะต้องตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อเตรียมไว้ใช้เมื่อคราวจำเป็น

๓) หลีกเลี่ยงการตัดสินใจอย่างหุนหันพลันแล่น

โดยสรุปแล้ว ลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง ๑๔ ประการได้ชี้ให้เห็นว่ามีผลต่อตัวผู้บังคับหน่วยในระดับต่างๆอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของหน่วยด้วยผู้บังคับหน่วยจะสามารถปกครองบังคับบัญชาหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการมีลักษณะผู้นำทางทหารของตนดังนั้นลักษณะผู้นำทางทหารจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับหน่วยหรือ



อาจจะกล่าวได้ว่าต่อนายทหารสัญญาบัตรทุกนายเป็นอย่างมากเพราะอย่างน้อยนายทหารสัญญาบัตรทุกนายนั้นจะต้องมีผู้ได้บังคับบัญชาในการปกครองของตนเองอยู่แล้วจำนวนหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับระดับหน่วย

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

### ๑. ความหมายของตัวบ่งชี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (๒๕๕๓) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ (Indicator) ว่ามีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าดัชนี (Index) แต่ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่าดัชนีดัชนีจัดว่าเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่งโดยที่ลักษณะของดัชนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวนแต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน

กรองทอง เขียนทอง (๒๕๕๕ : ๑๕) ได้สรุปว่าตัวบ่งชี้หมายถึงสารสนเทศที่ใช้บ่งบอกคุณลักษณะเชิงปริมาณ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจง แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพเชิงสรุปทั่วไป

ศศิยา ม่วงมิ่งสุข (๒๕๕๕) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าหมายถึงสารสนเทศที่บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีมีการแสดงค่าปริมาณ และคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่อยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้นๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

### ๒. ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดี

ศิริชัย กาญจนวสี (๒๕๔๖) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ที่ดี ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑) ความเที่ยงตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะ คือ

๑.๑) มีความเที่ยงตรงประเด็น (Relevant) กล่าวคือตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็นมีความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัดเช่นกระดาดลิตมัสเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย

๑.๒) มีความเป็นตัวแทน (Representative) กล่าวไว้คือตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด มุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัด

๒) ความเชื่อมั่น (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวาหรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกันตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำมีลักษณะ ดังนี้

๒.๑) มีความเป็นปรนัย (Objectivity) กล่าวคือตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัยการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัยเช่นการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตรแต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ด้านประสิทธิภาพของหลักสูตร

๒.๒) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการซึ่งต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรมแต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่าความเป็นกลาง (Neutrality)

๒.๓) มีความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่นิยมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้โดยการวัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จ ความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

๒.๔) มีความไว (Sensitivity) กล่าวคือตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดสามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนโดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

๒.๕) ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) กล่าวคือตัวบ่งชี้ที่ดีนั้นจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ใช้ได้ดีและได้ผลโดยมีลักษณะที่ง่ายสองประการคือประการแรกเก็บข้อมูลง่าย (Availability) กล่าวคือตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับวัดหรือสังเกตได้ง่ายและประการที่สอง คือ การแปลความหมายง่าย (Interpretability) กล่าวคือตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

### ๓. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์วิรัชชัย (๒๕๔๕) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ ที่ข้องเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษาดังนี้

๑) ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี

๒) ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

๓) ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่างๆการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

Bottani & Walberg (๑๙๘๔) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี ๕ ประการ ดังนี้

๑) เป็นแนวทางจัดทำนโยบายวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการศึกษา

๒) ใช้ตรวจสอบควบคุมและประเมินผลระบบการศึกษา

๓) เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา

๔) ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา

๕) ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา

#### ๔. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

จากการสรุปขององค์การอนามัยโลก (๒๕๔๐ อ้างถึงใน นิตยา สำเร็จผล, ๒๕๔๗) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้สรุปได้ดังนี้

๑) ตัวบ่งชี้มีความแข็งแกร่งเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด

๒) ตัวบ่งชี้มีความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบหรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง

๓) ตัวบ่งชี้เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกี่ยวข้องเป็นเวลาเดียวกัน

๔) ตัวบ่งชี้มีความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้

๕) ตัวบ่งชี้มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น

๖) ตัวบ่งชี้ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)

๗) ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีนั้นจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้คือเก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับวัดหรือสังเกตได้ง่ายและแปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

๘) ตัวบ่งชี้มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม

๙) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

๑๐) ตัวบ่งชี้สามารถเข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่ายโดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวกทำได้จริง

๑๑) ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้บอกลถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัการนั้นได้แก่ตัวบ่งชี้บอกลถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัการนั้นและตัวบ่งชี้บอกลถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนและการให้ข้อมูลสื่อความหมาย

๑๒) ตัวบ่งชี้มีจริยธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรมหมายถึงในการรวบรวมวิเคราะห์การนำเสนอข้อมูลที่ต้องการต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรมในรูปของสิทธิของบุคคลความมั่นใจเสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูล โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้

๑๓) ตัวบ่งชี้มีความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

## ๕. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

วิลาวัลย์ มาคัม (๒๕๔๘) ได้อธิบายถึง การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ว่า กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การสร้างตัวบ่งชี้มีวิธีที่สำคัญ ๓ วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน

วิธีที่ ๑ การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกันเพื่อให้เห็นความก้าวหน้าการดำเนินงานจากช่วงเวลานึงถึงอีกช่วงเวลานึงตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนดปีที่เริ่มต้นปีที่สิ้นสุดเนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์ จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือ ข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ ๑๐๐ แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิงค่าของความแตกต่างนี้คือค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ ๒ การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการโดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุง

การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้เป้าหมายดังกล่าว ประกอบด้วยระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

วิธีที่ ๓ การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆว่าอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบกับกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาที่ย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกันวิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหารการนิเทศและการเรียนการสอนทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

#### ๖. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๒๕๕๕: ๑-๔) อธิบายว่า คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการวิจัยทางการศึกษา เมื่อผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเสร็จแล้วควรตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือว่ามีคุณภาพดีเพียงใด ถ้าหากเครื่องมือมีคุณภาพไม่ดี ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ก็เชื่อถือไม่ได้ ผลการวิจัยก็เชื่อถือไม่ได้ ไม่มีประโยชน์อะไร คุณสมบัติที่จำเป็นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทางการศึกษา คือ ความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ความเที่ยงตรง อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ แบบดังนี้

- ๑) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)
- ๒) ความเที่ยงตรงด้านการพยากรณ์ (Predictive Validity)
- ๓) ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity)
- ๔) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หรือความแม่นยำตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นั้นหมายถึง ๑) ระดับความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ๒) เนื้อหาสาระที่มุ่งวัดในรูปแบบสอบถามหรือแบบทดสอบ เป็นตัวแทนที่ดีของเนื้อหาสาระทั้งหมดที่สอบหรือที่ต้องการวัด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจึงเป็นระดับความสามารถที่เครื่องมือวัดในเนื้อหาที่ต้องการจะวัด แต่เนื่องจากเครื่องมือที่วัดอาจไม่สามารถวัดทุกสิ่งทุกอย่างของเนื้อหาได้ ด้วยเหตุนี้เครื่องมือจะต้องสามารถวัดตัวอย่าง หรือตัวแทนของเนื้อหาที่เป็นตัวแทนที่ดีของเนื้อหาทั้งหมด

การวิจัยทางการศึกษาปัจจุบัน ใช้วิธีการต่อไปนี้วิเคราะห์หรือตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา มี ๒ แนวคิด คือแนวคิดที่ ๑: ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of consistency-IOC) แนวคิดที่ ๒ : ดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index-CVI)

แนวคิดที่ ๑ : IOC เป็นแนวคิดของ Rovinelli & Hambleton โดยอาศัยหลักการในการตัดสินใจข้อกระทงหรือข้อคำถาม (Test Items) ของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Content Specialists) แนวคิดนี้ ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาประเมินว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ ความเป็นไปได้ในการประเมินมีอยู่ ๓ ทาง ดังนี้

- +๑ = แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ
- ๐ = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ หรือไม่
- ๑ = แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้น ไม่ได้วัดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

แนวคิดที่ ๒ : CVI เป็นแนวคิดของ Waltz & Bausell เป็นแนวคิดที่ใช้วิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยอาศัยการตัดสินใจของคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นดัชนีความคิดเห็นระหว่างผู้ประเมิน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้อง (Relevant) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปรที่ศึกษาให้ประเมิน ในมาตราส่วนประมาณค่า ๔ ระดับดังนี้

- ๑ = ไม่สอดคล้อง
- ๒ = ประเมินไม่ได้ ถ้าไม่ปรับปรุง
- ๓ = สอดคล้อง แต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย
- ๔ = สอดคล้องและชัดเจน

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ถ้าข้อมูลไม่มีคุณภาพ ผลการวิจัยก็เชื่อถือไม่ได้ ในปัจจุบันนิยมใช้ IOC หรือ CVI เพื่อแสดงคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แนวคิดทั้งสองมีทั้งจุดเด่นและข้อจำกัด

## แนวคิดในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

อภินันท์ แจ่มแจ้ง (๒๕๕๓) ได้สรุปถึงแนวคิดในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

### ๑. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย คือ ขบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกันแต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถามซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่างๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัดรวมทั้งยังประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิค

เคลฟาย ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่

## ๒. โอกาสในการใช้เทคนิคเคลฟาย

โดยทั่วไปผู้ทำการวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคนี้เมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

- ๑) ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนแต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย ( Subjective Judgment ) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ
- ๒) ปัญหาที่จะดำเนินการวิจัยต้องการความคิดเห็นจากในหลายๆ ด้านจากประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ
- ๓) ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้นๆ
- ๔) การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวกเนื่องจากสภาพทางภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
- ๕) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่มเพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

## ๓. กระบวนการของเทคนิคเคลฟาย

กระบวนการเริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมตอบแบบสอบถามและเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้นจึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบโดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น ๒-๓ รอบ คือ

รอบที่ ๑ ในกรณีที่ผู้ทำการวิจัยไม่ได้สร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยแบบสอบถามในรอบนี้จะเป็คำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้างๆเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแต่หากเป็นกรณีที่ผู้ทำการวิจัยสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยขึ้นเองแล้วการส่งแบบสอบถามในรอบนี้จะเป็นการขอให้ผู้เชี่ยวชาญจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อโดยจะมีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

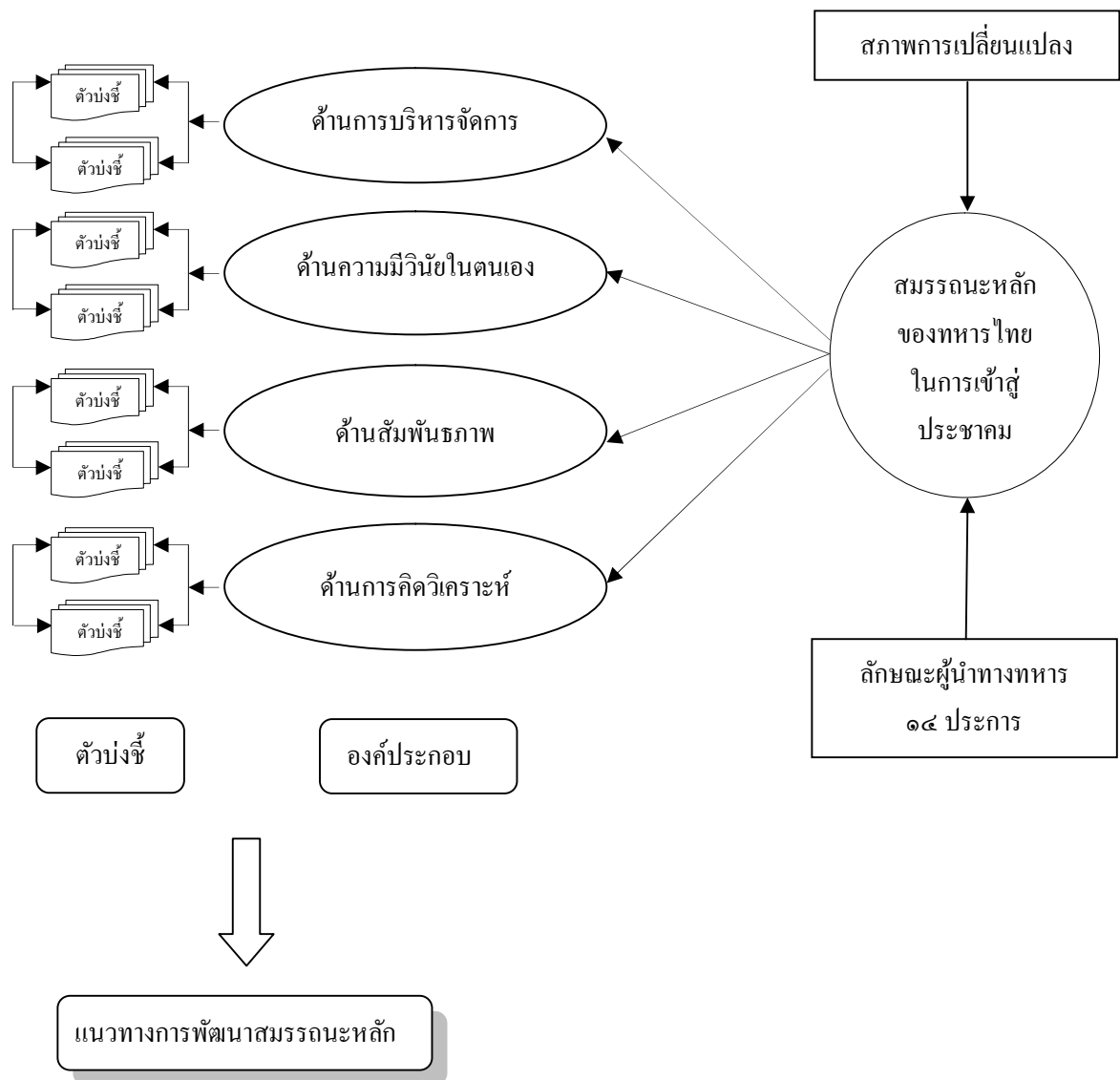
รอบที่ ๒ แบบสอบถามในรอบนี้จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรกในกรณีที่ผู้ทำการวิจัยไม่ได้สร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยนั้นผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกันและนำมาวิเคราะห์พิจารณารวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกจากรอบนั้นจึงจัดสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบนี้ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้งโดยในครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้เป็น

ร้อยละหรือเป็นแบบ Likert Scale รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยคนอกจากนี้หากมีข้อคำถามใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขจำนวนผู้เชี่ยวชาญก็สามารถที่จะเขียนคำแนะนำลงในช่องว่างดังกล่าวได้อีกด้วยแต่หากว่าแบบสอบถามในรอบนี้เป็นกรณีที่ผู้ทำการวิจัยสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยขึ้นเองแล้วก็จะเป็นการนำแบบสอบถามในรอบแรกที่ได้รับคืนจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์โดยคำนวณแต่ละข้อเพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วสร้างแบบสอบถามขึ้นมาใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามในรอบแรกเพียงแต่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐานค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่านได้ตอบไว้แล้วในแต่ละข้อในแบบสอบถามรอบแรกแล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบท่านนั้นๆอีกครั้งหนึ่งทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตัวเองค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมดแล้วพิจารณาพบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็อาจจะให้ผู้ตอบเขียนเหตุผลสั้นๆลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย

รอบที่ ๓ ในกรณีที่ผู้ทำการวิจัยไม่ได้สร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยผู้ทำการวิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับกรณีที่ผู้ทำการวิจัยสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยในรอบที่ ๒ ทุกประการส่วนกรณีที่ผู้ทำการวิจัยสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังทำการวิจัยเองนั้นผู้ทำการวิจัยอาจจะทำซ้ำตามขั้นตอนในรอบที่ ๒ เพื่อให้ผู้ตอบได้พิจารณาพบทวนคำตอบอีกครั้งหนึ่งก็ได้



### กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒ - ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### วิธีการวิจัย

##### ๑. การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยค้นคว้าข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ทฤษฎี นโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ตัวบ่งชี้วัด และนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์จากเสนาธิการ และรองเสนาธิการ ร่วมกับความเห็นของฝ่ายเสนาธิการ ของหน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒

๑.๒ ขั้นตอนการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ

##### ๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ

เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมจากผลการวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ให้ได้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ๑. ประชากร

ประชากร คือ กำลังพลในระดับผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และฝ่ายเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ ในห้วงปีงบประมาณ ๒๕๕๘

##### ๒. กลุ่มตัวอย่าง

###### ๒.๑ ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ

ใช้การสัมภาษณ์จาก เสนาธิการ และรองเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ จำนวน ๑๘ คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับความเห็นของฝ่ายเสนาธิการ จำนวน ๒๗ คน จากหน่วย กองพลทหารราบที่ ๓ กองพลทหารราบที่ ๖ กองพลทหารม้าที่ ๓ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองบัญชาการช่วยรบที่ ๒ มณฑลทหารบกที่ ๒๑ มณฑลทหารบกที่ ๒๒ มณฑลทหารบกที่ ๒๓ และ มณฑลทหารบกที่ ๒๔ หน่วยละ ๓ คน โดยทำการสุ่มแบบง่าย (Simply Sampling) รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น ๔๕ คน

๒.๒ ขั้นตอนการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการ บังคับบัญชาหรือมีความสัมพันธ์ในการใช้หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ จำนวน ๑๘ คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้บัญชาการ และรองผู้บัญชาการ จากหน่วย กองพลทหารราบที่ ๓ กองพลทหารราบที่ ๖ กองพลทหารม้าที่ ๓ กองพลพัฒนาที่ ๒ กองบัญชาการช่วยรบที่ ๒ มณฑลทหารบกที่ ๒๑ มณฑลทหารบกที่ ๒๒ มณฑลทหารบกที่ ๒๓ และ มณฑลทหารบกที่ ๒๔ หน่วยละ ๒ คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. การศึกษาจากเอกสาร โดยได้ค้นคว้าข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ทฤษฎีนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินค่า และนโยบายแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. การศึกษาจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับการสัมภาษณ์มาพิจารณา เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ด้วยการจัดข้อมูลที่มีลักษณะ คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันมารวมเป็นกลุ่มเดียวกัน

๓. การศึกษาจากแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมคะแนนจากระดับความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กล่าวคือผู้วิจัยได้สร้างคำถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ๒ รอบดังนี้

รอบที่ ๑ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิดกึ่งเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ โดยจะมีข้อความที่มีคำตอบให้เลือกตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพียงคำตอบเดียว แต่ในข้อเดียวกันนั้นยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งในส่วนของการ ปรับปรุงข้อความในข้อที่ได้เลือกตอบแล้ว หรือเพิ่มเติมข้อความใหม่โดยให้เขียนลงในช่องว่างที่ ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ให้เรียบร้อยแล้วในแบบสอบถาม

รอบที่ ๒ เป็นแบบสอบถามชนิดเดียวกับรอบที่ ๑ แต่มีลักษณะเป็นปลายปิดโดย ปรับปรุงข้อความของตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งแสดง คำมัชฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักรวมถึง คำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ ๑ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทบทวนในการ ยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### ๑. แบบสอบถามรอบที่ ๑

ผู้วิจัยได้เสนอแบบสอบถามซึ่งเป็นชนิดปลายปิดกึ่งเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๘ คน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ที่ได้จัดทำขึ้นรวมทั้งแบบสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะต่างๆ

### ๒. แบบสอบถามรอบที่ ๒

ผู้วิจัยเสนอแบบสอบถามฉบับเดียวกันกับแบบสอบถามในรอบที่ ๑ แต่จะมีลักษณะเฉพาะปลายปิดโดยจะแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะที่คำนวณได้จากการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ ๑ รวมทั้งแสดงตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ที่ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ ๑ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ได้พิจารณาทบทวนคำตอบเดิมของตนเอง โดยแบบสอบถามในรอบนี้จะแสดงให้เห็นว่าคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นอย่างไร มีความสอดคล้องหรือมีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐานและขอบเขตของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่าเฉลี่ยรวมของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมกับพิจารณาว่าตนเองเห็นด้วยกับตำแหน่งที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกัน หรือไม่ แล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยมของสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักอีกครั้ง เพื่อแปลผลสรุปสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักที่มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ( Consensual Validity ) และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ( Content Validity ) ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักในขั้นต่อไปได้

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ ๑ เป็นการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักสำหรับการตอบแบบสอบถามรอบที่ ๑

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก โดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ ๒ เป็นการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก เพื่อสรุปผลการพัฒนาสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ ๒

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดให้สมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ๓.๕๐ ขึ้นไป โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน ๑.๕๐ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน ๑ ซึ่งถือได้ว่าสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Consensual Validity) และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้วว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาในขั้นต่อไปได้

สำหรับการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยรวมของสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก เป็นดังนี้

๑.๐๐ – ๑.๕๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
๑.๕๑ – ๒.๕๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
๒.๕๑ – ๓.๕๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
๓.๕๑ – ๔.๕๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับมาก
๔.๕๑ – ๕.๐๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตอนที่ ๓ การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการนำข้อมูลจากผลการวิจัยที่ได้จาก ตอนที่ ๑ และตอนที่ ๒ มาประมวลและสังเคราะห์ ร่วมกับเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในบทที่ ๒ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในเชิงนโยบาย

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาทั้งหมด ได้นำไปใช้วิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ แล้ว ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยละเอียดจะได้กล่าวต่อไปในบทนี้ โดยผลที่ได้นั้นจะประกอบไปด้วยสถานะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และขีดความสามารถของทหารไทย ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สถานะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน  
และขีดความสามารถของทหารไทย

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลกระทบต่อสถานะแวดล้อมต่างๆ มากยิ่งขึ้น ภัยคุกคามแบบดั้งเดิม (Traditional Threat) ได้เปลี่ยนไปเป็น “ภัยคุกคามรูปแบบใหม่” (Non-Traditional Threat) มีความหลากหลาย เชื่อมโยง และซับซ้อน การแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ การปฏิบัติการในมิติทางการทหารโดยลำพัง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้ตั้งแต่ก่อน จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นๆ ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกันบนพื้นฐานของความเข้าใจ และการสนับสนุนของประชาชน โดยคำนึงถึงสิทธิของประชาชนเป็นสำคัญ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจแก่กำลังพลทุกระดับ

นโยบายด้านความมั่นคง และด้านการป้องกันประเทศ จะต้องกำหนดบทบาทของภาคส่วนความมั่นคงให้ชัดเจน โดยกองทัพจะต้องมีความรับผิดชอบในสองกรณี คือความรับผิดชอบพื้นฐานในการป้องกันอำนาจอธิปไตย และความเป็นเอกภาพและบูรณาการแห่งดินแดน เมื่อต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่มาจากภายนอก และความรับผิดชอบในการช่วยเหลือหน่วยงานพลเรือนในการแก้ไขปัญหาภายในประเทศ รวมถึงการจัดเตรียมความช่วยเหลือกรณีเกิดภัยพิบัติรุนแรงขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากองทัพจะต้องมีภารกิจทั้งการสงคราม และการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงครามด้วย การกำหนดกฎหมาย และนโยบายทางการเมือง ต่อประเด็นความมั่นคงจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรใน ๕ ด้าน ดังนี้ ๑) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ๒) ความสามารถด้าน

การสื่อสาร ๓) ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ๔) ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ และ ๕) ความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะเป็นการประสานงานกันช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กองทัพบกเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผิดชอบในการดำเนินงานในเสาหลักด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน เพื่อเป็นการเตรียมการของหน่วยในการรวมกลุ่มเป็นประชาชนคมอาเซียน ซึ่งความร่วมมือในการดำเนินงานด้านความมั่นคงของกองทัพ ประกอบด้วย ๔ ด้านหลัก คือ ๑) การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติ ๒) การปฏิบัติการรักษาสันติภาพ ๓) การแพทย์ทางทหาร และ ๔) การต่อต้านการก่อการร้าย

หน่วยทหารจะต้องเตรียมกำลังพลและอาวุธยุทโธปกรณ์ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติการกิจตามความร่วมมือด้านความมั่นคงทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว โดยกำหนดให้การฝึกเป็นงานสำคัญเร่งด่วนสูงสุดของกองทัพบก และได้กำหนดหลักการฝึกที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ ๑) ใช้หลักนิยมที่เหมาะสม ๒) ฝึกอย่างที่จะรบ ๓) การฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติ ๔) การฝึกเพื่อดำรงความสามารถ และ ๕) การฝึกหน่วยหลายระดับพร้อมกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ ด้วยการเสริมสร้างความเป็นทหารมืออาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังนี้ คือ ๑) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ๒) จิตวิญญาณรับผิดชอบ (Responsibility) และ ๓) ร่วมประกอบกิจ (Corporateness) เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “อำนาจกำลังรบ” ซึ่งอำนาจกำลังรบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความคิด (conceptual component) องค์ประกอบด้านมโนคติ (moral component) และองค์ประกอบด้านกายภาพ (physical component) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาด้านความคิดที่อยู่บนฐานความรู้เพียงองค์ประกอบเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการที่จะทำให้เป็นไปได้ตามที่คิด ต้องกำกับด้วยองค์ประกอบด้านมโนคติ คือ การมีมานะอดุทธาหะ ขยันหมั่นเพียร ความมีวินัย มีความเสียสละ มีอุดมการณ์ และขวัญกำลังใจของทุกคนในองค์กร นอกจากนั้นองค์ประกอบด้านกายภาพก็มีส่วนสำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือก็ควรมีความทันสมัย พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้การพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้เป็นทหารมืออาชีพ

## ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน

จำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ ตามระดับความเหมาะสม ในแต่ละรายการประเมินค่า และค่าทางสถิติที่ใช้ แสดงไว้ตามตารางที่ ๔-๑ และ ตารางที่ ๔-๒ ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ ๔-๑ จำนวนที่เลือกสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ ตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการ  
ประเมินค่า

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ด้านการบริหารจัดการ (๗ ตัวบ่งชี้)</u>					
๑. มีศิลปะการเป็นนักพูดที่ดี สามารถเจรจาต่อรอง กับบุคคลอื่นๆ อย่างได้ผล	๘	๖	๔	๐	๐
๒. สามารถสร้างทีมงาน สอนงาน แก้ปัญหา และนำทีมสู่ความสำเร็จได้	๗	๗	๔	๐	๐
๓. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม	๑๐	๘	๐	๐	๐
๔. ตัดสินใจในสถานะต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทันเวลา	๔	๖	๕	๒	๑
๕. แสวงหาความร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	๖	๘	๔	๐	๐



ตารางที่ ๔-๑ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๖. แสดงความจริงใจต่อสมาชิก ด้วยความยุติธรรม	๕	๖	๕	๐	๐
๗. กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่าง เต็มที่ และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	๕	๕	๔	๐	๐
ด้านความมีวินัยในตนเอง ( ๕ ตัวบ่งชี้ )					
๘. ปฏิบัติตนได้อย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์ใดก็ตาม	๖	๑๐	๐	๐	๐
๙. มีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเอง	๖	๖	๔	๐	๐
๑๐. จัดการกับตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจาก ผู้อื่น	๕	๕	๔	๐	๐
๑๑. สามารถลดความขัดแย้งและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้อื่น	๑๐	๔	๔	๐	๐
๑๒. ยอมรับตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และยอมรับใน ความแตกต่างระหว่างบุคคล	๑๑	๖	๐	๐	๐
๑๓. สามารถควบคุมความต้องการภายในของตนเอง	๕	๖	๕	๐	๐

## ตารางที่ ๔-๑ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๔. สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	๘	๖	๕	๐	๐
๑๕. รับรู้และประเมินสิ่งแวดล้อมตามสภาพจริง	๖	๘	๕	๐	๐
๑๖. มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความมั่นคงทางอารมณ์	๕	๕	๕	๐	๐
<u>ด้านสัมพันธภาพ (๗ ตัวบ่งชี้)</u>					
๑๗. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	๑๑	๗	๐	๐	๐
๑๘. เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	๑๐	๕	๕	๐	๐
๑๙. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ	๕	๕	๕	๐	๐
๒๐. เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน	๖	๘	๕	๐	๐
๒๑. บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ	๘	๑๐	๐	๐	๐
๒๒. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	๕	๘	๕	๐	๐

ตารางที่ ๔-๑ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	จำนวนที่เลือกตามระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒๓. มีน้ำใจ และมีธรรมาศยดี	๕	๕	๔	๐	๐
<u>ด้านการคิดวิเคราะห์ (๖ ตัวบ่งชี้)</u>					
๒๔. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	๖	๕	๔	๐	๐
๒๕. มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไป เป็นอย่างดี	๕	๖	๔	๐	๐
๒๖. มีความรู้ทางด้านการบริหารทั้งในแง่ทฤษฎีและ การปฏิบัติ	๖	๕	๔	๐	๐
๒๗. เป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	๔	๖	๕	๒	๑
๒๘. มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาการใหม่ๆ	๑๐	๕	๐	๐	๐
๒๙. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การ รวบรวมข้อมูลยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูล	๓	๓	๔	๐	๐

จากตารางที่ ๔-๑ จะเห็นว่า ในทุกตัวบ่งชี้ของแต่ละปัจจัยของแต่ละรายการประเมินค่า ผู้เชี่ยวชาญได้เลือกระดับความเหมาะสมครบทั้ง ๒๕ ตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยส่วนใหญ่แล้ว

จะเลือกในระดับความเหมาะสม “มาก” ทั้งนี้ สามารถแยกจำนวนตัวบ่งชี้ที่ได้รับการเลือกมากที่สุด ในแต่ละระดับความเหมาะสม ดังนี้

ระดับความเหมาะสม “มากที่สุด”	จำนวน	๑๓	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “มาก”	จำนวน	๑๔	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “ปานกลาง”	จำนวน	๐	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “น้อย”	จำนวน	๐	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “น้อยที่สุด”	จำนวน	๐	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “มากที่สุด” เท่ากับ “มาก”	จำนวน	๒	ตัวบ่งชี้
ระดับความเหมาะสม “มาก” เท่ากับ “ปานกลาง”	จำนวน	๐	ตัวบ่งชี้
รวม	จำนวน	๒๕	ตัวบ่งชี้

ทั้งนี้ มีตัวบ่งชี้จำนวน ๒ ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเลือกระดับความเหมาะสมกระจายครบทุกระดับ และในระดับความเหมาะสม “มากที่สุด” กับ “มาก” นั้น จะมีผู้เชี่ยวชาญเลือกในทุกตัวบ่งชี้

ตารางที่ ๔-๒ ค่าทางสถิติของการเลือกสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ตามระดับความเหมาะสมในแต่ละรายการประเมินค่า

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	ค่าทางสถิติ				
	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ค่าสัมบูรณ์ ของผลต่าง ระหว่างมัธยฐาน กับ ฐานนิยม
<u>ด้านการบริหารจัดการ</u> (๗ ตัวบ่งชี้)					
๑. มีศิลปะการเป็นนักพูดที่ดี สามารถเจรจาต่อรอง กับบุคคลอื่นๆ อย่างเป็นผล	๔.๒๒	๔.๐๐	๕.๐๐	๑	๑
๒. สามารถสร้างทีมงาน สอนงาน แก้ปัญหา และนำทีมสู่ความสำเร็จได้	๔.๑๗	๔.๐๐	๕.๐๐	๑	๐

## ตารางที่ ๔-๒ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	ค่าทางสถิติ				
	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ค่าสัมบูรณ์ ของผลต่าง ระหว่างมัธยฐาน กับ ฐานนิยม
๓. ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม	๔.๕๖	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐
๔. ตัดสินใจในสภาวะต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทันเวลา	๓.๕๖	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๕. แสวงหาความร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๖. แสดงความจริงใจต่อสมาชิก ด้วยความยุติธรรม	๔.๐๐	๔.๐๐	๔.๐๐	๑.๕	๐
๗. กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	๔.๐๖	๔.๐๐	๔.๐๐	๐.๗๕	๐
<u>ด้านความมีวินัยในตนเอง ( ๕ ตัวบ่งชี้ )</u>					
๘. ปฏิบัติตนได้อย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม	๔.๔๔	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๙. มีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเอง	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๑๐. จัดการกับตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากผู้อื่น	๔.๒๘	๔.๕๐	๕.๐๐	๑	๐.๕
๑๑. สามารถลดความขัดแย้งและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	๔.๓๓	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐
๑๒. ยอมรับตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	๔.๖๑	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐

## ตารางที่ ๔-๒ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	ค่าทางสถิติ				
	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ค่าสัมบูรณ์ ของผลต่าง ระหว่างมัธยฐาน กับ ฐานนิยม
๑๓. สามารถควบคุมความต้องการภายในของตนเอง	๔.๐๐	๔.๐๐	๔.๐๐	๑.๕	๐
๑๔. สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	๔.๒๒	๔.๐๐	๕.๐๐	๑	๑
๑๕. รับรู้และประเมินสิ่งแวดล้อมตามสภาพจริง	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๑๖. มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความมั่นคงทางอารมณ์	๔.๒๘	๔.๕๐	๕.๐๐	๑	๐.๕
<u>ด้านสัมพันธภาพ (๗ ตัวบ่งชี้)</u>					
๑๗. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	๔.๖๑	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐
๑๘. เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	๔.๓๓	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐
๑๙. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ	๔.๒๘	๔.๕๐	๕.๐๐	๑	๐.๕
๒๐. เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๒๑. บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ	๔.๔๔	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๒๒. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	๔.๐๐	๔.๐๐	๔.๐๐	๑.๕	๐
๒๓. มีน้ำใจ และมีอัธยาศัยดี	๔.๒๘	๔.๕๐	๕.๐๐	๑	๐.๕

## ตารางที่ ๔-๒ (ต่อ)

สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ ตามรายการประเมินค่า	ค่าทางสถิติ				
	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ค่าสัมบูรณ์ ของผลต่าง ระหว่างมัธยฐาน กับ ฐานนิยม
<u>ด้านการคิดวิเคราะห์</u> (๖ ตัวบ่งชี้)					
๒๔. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๒๕. มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี	๔.๒๒	๔.๐๐	๕.๐๐	๑	๑
๒๖. มีความรู้ทางด้านการบริหารทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ	๔.๑๑	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๒๗. เป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	๓.๕๖	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐
๒๘. มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ๆ	๔.๕๖	๕.๐๐	๕.๐๐	๑	๐
๒๙. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล ยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูล	๔.๑๓	๔.๐๐	๔.๐๐	๑	๐

จากตารางที่ ๔-๒ จะเห็นได้ว่า ค่าทางสถิติที่ได้ คือ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม ในแต่ละตัวบ่งชี้มีความแตกต่างกัน ซึ่งแสดงถึงว่าข้อมูลอาจมีการกระจายไม่ปกติ จะไปในข้างใดข้างหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงใช้ค่าทางสถิติที่กำหนดไว้ กล่าวคือ มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ ๓.๕๐ ขึ้นไป โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน ๑.๕๐ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมมีค่าไม่เกิน ๑ โดยมีตัวบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะของแต่ละรายการประเมินค่า ที่มีค่าทางสถิติผ่านตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ มีจำนวน ๔ สมรรถนะ ๒๕ ตัวบ่งชี้ แยกเป็นแต่ละปัจจัยของแต่ละรายการประเมินค่าได้ ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ จำนวน ๓ ตัวบ่งชี้

สมรรถนะด้านความมีวินัยในตนเอง จำนวน ๕ ตัวบ่งชี้

สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ	จำนวน ๗ ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	จำนวน ๖ ตัวบ่งชี้

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน

### ๑. ด้านการบริหารจัดการ

การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เป็นการจัดระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม ทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างก็มีความคาดหวังต่อองค์กรสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะน้อยลง องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีขับเคลื่อนให้เร็วขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ถ้ามีการพัฒนาการจัดองค์กร โครงสร้างองค์กร และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปรับระบบการจัดการให้คล่องตัวขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการในระดับปัจเจกบุคคล จะทำให้องค์กรสามารถบริหารงานภายในได้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการปรับระบบการจัดการให้คล่องตัวนั้น ในองค์กรต้องมีความรู้ ๒ ด้าน คือ ความรู้เฉพาะด้าน (Specialist) และความรู้ด้านการบริหารงาน (Generalist) เป็นความรู้ที่มององค์กรในภาพรวม ในการบริหารงานทั้งระบบ ต้องนำแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการบริหารจัดการองค์กรภายในให้อยู่รอดยั่งยืน ท่ามกลางปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ ติดตาม คาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อปรับการบริหารงานภายในให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าว รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการสนับสนุนการปฏิบัติทางทหาร โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ๒. ด้านความมีวินัยในตนเอง

การพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ความเป็นไทย มีศักยภาพ โดยให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ เห็นคุณค่าแห่งตนเอง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามหลักพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่นที่ตนนับถือ มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน การเขียน และการค้นคว้ามีความรู้เป็นสากลรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและการปรับ



วิธีคิด วิธีทำงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีทักษะและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ รักการออกกำลังกาย ดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี เพื่อให้สัถยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักฟังตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การปลูกฝังและเสริมสร้างวินัยให้แก่กำลังพล จึงต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยถือเป็นหน้าที่ของกำลังพลทุกระดับที่จะต้องช่วยเหลือและร่วมมือกันพัฒนาบุคลิกภาพที่ดี สามารถควบคุมตนเอง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ กติกาของสังคมได้อย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

### ๓. ด้านสัมพันธภาพ

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคล พัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เอกลักษณะของแต่ละบุคคล ความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการยอมรับและให้เกิดริ การเข้าใจสาระและความรู้สึก และความจริงใจ โดยคุณลักษณะของบุคคล ๓ ประการนี้ จะส่งผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีคุณลักษณะเช่นนี้อยู่ภายในเท่านั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการสื่อ หรือแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้ ออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ด้วย และบุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นสามารถพัฒนาตนให้ไปถึงสัถยภาพสูงสุดของตนได้ ทั้งนี้การสร้างและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นจะเกิดบรรลุลผลได้ ต้องอาศัยทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้แก่ การเปิดเผยตนเอง การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารความเข้าใจ การยอมรับและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

### ๔. ด้านการคิดวิเคราะห์

การเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ ทักษะ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การคิดวิเคราะห์ และความเข้าใจที่คงทน เน้นการคิดเชิงลึกจากเหตุไปสู่อุผล เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล เชิงเงื่อนไข เชิงเปรียบเทียบ และการจัดลำดับความสำคัญโดยการส่งเสริมให้ใช้ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ร่วมกับการคิดวิเคราะห์ในการสืบเสาะแสวงหา ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง ผ่านการลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน กอปรกับการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นองค์รวม และมีวิสัยทัศน์ จะส่งผลให้กำลังพลมีความรู้และทักษะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เพื่อความสามารถในการอธิบาย การแปลความ การประยุกต์ การมีมุมมองที่หลากหลาย การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และการรู้จักตนเอง เสริมสร้างคุณลักษณะการเป็นบุคคล

แห่งการเรียนรู้ พัฒนาให้มีทักษะความรู้ความสามารถรอบด้าน ควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม  
ที่เหมาะสมในการเรียนรู้

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การกำหนดสมรรถนะหลักและตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยในส่วนของกองทัพบกนั้น ได้มีการดำเนินการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการ และลูกจ้างประจำ พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งมีการกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะเฉพาะในส่วนข้าราชการและลูกจ้างประจำเท่านั้น แต่ยังไม่มีการกำหนดสมรรถนะหลักและตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของทหารไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ และจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต จำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลกและภูมิภาค โดยเฉพาะในประชาคมอาเซียน ทหารจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจในการทำการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนากำลังพล กำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการตรวจสอบสมรรถนะของกำลังพล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยจนได้สรุปผลของการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### ๑. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบขีดความสามารถของทหารไทย สังกะระห์ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

##### ๒. วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยศึกษา แนวความคิด ทฤษฎี นโยบาย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์จากผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และฝ่ายเสนาธิการหน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ การพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ ด้วยการใช้นิเทศน์เคลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการบังคับ

ปัญหา หรือมีความสัมพันธ์ในการใช้หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ ๒ จำนวน ๒ รอบ รอบที่ ๑ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิดถึงเปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ รอบที่ ๒ เป็นแบบสอบถามชนิดเดียวกับรอบที่ ๑ แต่มีลักษณะเป็นปลายปิด โดยปรับปรุงข้อความของตัวบ่งชี้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้ง แสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สำหรับสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก รวมถึงค่าคำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ ๑ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทบทวนในการยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิม หลังจากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### ๓. ผลการวิจัย

๓.๑ สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และขีดความสามารถของทหารไทย

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การปฏิบัติการในมิติทาง การทหาร โดยลำพัง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความยุ่งยากได้ตั้งแต่ก่อน จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นๆ ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาพร้อมกันบนพื้นฐานของความเข้าใจ และการสนับสนุนของประชาชน โดยคำนึงถึงสิทธิของประชาชนเป็นสำคัญ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจแก่กำลังพลทุกระดับ กองทัพจะต้องมีภารกิจทั้ง การสงคราม และการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงคราม การกำหนดกฎหมาย และนโยบายทางการเมือง ต่อประเด็นความมั่นคงจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเสริมสร้างความสามารถของกำลังพลใน ๕ ด้าน ดังนี้ (๑) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ (๒) ความสามารถด้านการสื่อสาร (๓) ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม (๔) ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ และ (๕) ความสามารถด้านนวัตกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ ด้วยการเสริมสร้างความเป็นทหารมืออาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) จิตวิญญาณรับผิดชอบ (Responsibility) และ ร่วมประกอบกิจ (Corporateness) เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “อำนาจกำลังรบ” ซึ่งอำนาจกำลังรบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความคิด (conceptual component) องค์ประกอบด้านมโนคติ (moral component) และองค์ประกอบด้านกายภาพ (physical component) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาด้านความคิดที่อยู่บนฐานความรู้เพียงองค์ประกอบเดียวนั้น ไม่เพียงพอต่อการที่จะทำให้เป็นไปได้ตามที่คิด ต้องกำกับด้วยองค์ประกอบด้านมโนคติ คือ การมูมานะอุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ความมีวินัย มีความเสียสละ มีอุดมการณ์ และขวัญกำลังใจของทุกคนในองค์กร

นอกจากนี้องค์ประกอบด้านกายภาพก็มีส่วนสำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือก็ควรมีความทันสมัย พร้อมที่จะสนับสนุนให้การพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้เป็นทหารมืออาชีพ

๓.๒ จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อตัวบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะของแต่ละรายการประเมินค่าที่ผู้วิจัยได้กำหนดจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ จำนวน ๒๕ ตัวบ่งชี้ พบว่า ทั้ง ๒๕ ตัวบ่งชี้ มีค่าทางสถิติเป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ กล่าวคือ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ ๓.๕๐ ขึ้นไป โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน ๑.๕๐ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมมีค่าไม่เกิน ๑ ซึ่งถือได้ว่าตัวบ่งชี้ทั้ง ๒๕ ตัวบ่งชี้ดังกล่าวนี้ มีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Consensual Validity) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เหมาะสมในการดำเนินการพัฒนาในขั้นต่อไปได้ ทั้งนี้ แยกเป็นแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	จำนวน ๗ ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านความมีวินัยในตนเอง	จำนวน ๕ ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ	จำนวน ๗ ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	จำนวน ๖ ตัวบ่งชี้

๓.๓ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย ๑๒ แนวทาง แยกตามรายสมรรถนะหลักในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ๓ แนวทาง ดังนี้

๑) การพัฒนาการจัดองค์กร โครงสร้างองค์กร และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการในระดับปัจเจกบุคคล

๓) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการสนับสนุนการปฏิบัติทางทหาร

๓.๓.๒ ด้านความมีวินัยในตนเอง ประกอบด้วย ๔ แนวทาง ดังนี้

๑) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

๒) การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

๓) การพัฒนาทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๔) การพัฒนาสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

## ๓.๓.๓ ด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย ๓ แนวทาง ดังนี้

๑) การส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

๒) การพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

๓) การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม

## ๓.๓.๔ ด้านการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย ๒ แนวทาง ดังนี้

๑) การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นองค์รวม และมีวิสัยทัศน์

๒) การพัฒนาคุณลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาให้มีทักษะความรู้ความสามารถรอบด้าน ควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้

## อภิปรายผล

๑. ผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ตัวบ่งชี้จำนวน ๒๕ ตัวบ่งชี้ จากสมรรถนะหลัก ๔ ด้าน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้พัฒนาเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้

๒. ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวบ่งชี้ที่มีค่าทางสถิติตามที่ผู้วิจัยได้กำหนด จำนวน ๑๓ ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเลือกในระดับ “มากที่สุด” จำนวนมากที่สุด ได้แก่

๒.๑ ตัวบ่งชี้ “มีศิลปะการเป็นนักพูดที่ดี สามารถเจรจาต่อรอง กับบุคคลอื่นๆ อย่างได้ผล”

๒.๒ ตัวบ่งชี้ “ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม”

๒.๓ ตัวบ่งชี้ “จัดการกับตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากผู้อื่น”

๒.๔ ตัวบ่งชี้ “สามารถลดความขัดแย้งและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น”

๒.๕ ตัวบ่งชี้ “ยอมรับตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล”

๒.๖ ตัวบ่งชี้ “สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ”

๒.๗ ตัวบ่งชี้ “มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความมั่นคงทางอารมณ์”

๒.๘ ตัวบ่งชี้ “มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น”

๒.๙ ตัวบ่งชี้ “เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน”

๒.๑๐ ตัวบ่งชี้ “เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ”

๒.๑๑ ตัวบ่งชี้ “มีน้ำใจ และมีอัธยาศัยดี”

๒.๑๒ ตัวบ่งชี้ “มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี”

๒.๑๓ ตัวบ่งชี้ “มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ๆ”

ดังนั้น การที่ผู้เชี่ยวชาญได้เลือก ๑๓ ตัวบ่งชี้ข้างต้นในระดับ “มากที่สุด” จำนวนมากที่สุดนั้น อาจแสดงให้เห็นถึงทัศนคติ และแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญว่า ต้องการให้ทหารไทย มีลักษณะและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรมากที่สุด ซึ่งผลดังกล่าว อาจสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของทหารไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบันว่า มีการประพฤติปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ทั้ง ๑๓ ตัวบ่งชี้ ในระดับที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น และควรได้รับการพัฒนาให้มีลักษณะตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นความเร่งด่วนลำดับแรก ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ดังกล่าว อาจใช้ได้เฉพาะในองค์กรทหารเท่านั้น เพราะในแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสม จึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของหน่วยทหารในระดับต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

๑.๑ ควรมีการพัฒนากำลังพลของหน่วย ให้มีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้ทั้ง ๑๓ ตัวบ่งชี้ ที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกในระดับ “มากที่สุด” จำนวนมากที่สุด เป็นความเร่งด่วนลำดับแรก เพื่อให้กำลังพลได้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตามความจำเป็น

๑.๒ ควรมีการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในทุกกลุ่ม ทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้สมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วย

### ๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะ ในแต่ละรายการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการ

ปรับปรุงแบบประเมินค่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้มีความสอดคล้องและมีคุณภาพ สามารถนำมาใช้ได้  
อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๒ ควรมีการวิจัย เพื่อพัฒนาสมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะของกำลังพล  
ประเภทอื่นๆ และในแต่ละระดับด้วย



## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กลาโหม, กระทรวง. นโยบายการด้านศึกษา กระทรวงกลาโหม. ม.ป.ท., ๒๕๕๕.

กองทัพบก. วิสัยทัศน์กองทัพบก ๒๕๖๐. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๖.

\_\_\_\_\_ . ผลงานกองทัพบก ประจำปี ๒๕๕๓. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๓.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๔.

จรัมพร ประถมบุรณ์. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทาง ปกครอง.

กรุงเทพฯ : ศาลปกครอง, ๒๕๔๗.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ :

เอช อาร์ เซนเตอร์, ๒๕๔๗.

दनัย เทียนพุด. พลวัตการบริหารคน. กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๖.

นิตสารก์ เวชยานนท์. Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๓.

กรุงเทพฯ : เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, ๒๕๕๒.

ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

ทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๑.

ประกอบ กุลเกลี้ยง. การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่. สถาบันพัฒนา

คุณภาพวิชาการ (พว.). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทพัฒนาคุณภาพวิชาการ จำกัด,

๒๕๕๐.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ :

เอกสารอัดสำเนา, ๒๕๕๐.

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement

Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๑

การนำองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๖.

พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๘.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๒.

ยุทธศึกษาทหารบก, กรม. ลักษณะผู้นำทางทหาร ในการปลูกฝังลักษณะความเป็นผู้นำ และการเป็นผู้นำหน่วยที่ดี. กรุงเทพฯ : กรมยุทธศึกษาทหารบก, ๒๕๒๕.

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนักงาน. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา. เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก, ๒๔ สิงหาคม, ๒๕๕๐.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การบรรยายทางวิชาการเพื่อสร้างความตระหนัก เรื่องการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓.

วิโรจน์ สารรัตน์. ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. (พิมพ์ครั้งที่ ๑). ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, ๒๕๕๓.

ศิริชัย กาญจนวาสี. การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๖.

## วารสาร และหนังสือพิมพ์

กองการฝึกกรมยุทธศึกษาทหารบก. “การฝึกของหน่วย สู่ประชาคมอาเซียน”, ยุทธโภษ. ปีที่ ๑๒๒ (ฉบับที่ ๔). กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๗. หน้า ๑๔-๒๐.

ธนากร ทองสุข. “แนวคิดสำหรับการเตรียมกำลังทางบกของไทย”, เสนาริปัตยกรรม. ปีที่ ๖๒ (ฉบับที่ ๑). มกราคม-มีนาคม ๒๕๕๖. หน้า ๗๗-๘๐.

ปิยะพงศ์ พันธุ์โกศล. “การฝึกของหน่วย สู่ประชาคมอาเซียน”, ยุทธโภษ. ปีที่ ๑๒๑ (ฉบับที่ ๑). ตุลาคม-พฤศจิกายน ๒๕๕๕. หน้า ๒๑-๒๗.

วิชัย ชูเชิด. “การปฏิรูปภาคส่วนความมั่นคง”, เสนาริปัตยกรรม. ปีที่ ๖๐ (ฉบับที่ ๓). กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๔. หน้า ๑๔-๒๑.

วิชาญ ศรีภัทรางกูร. “บริบททหารในสังคมปัจจุบัน”, เสนาศึกษา. เล่มที่ ๗๘ (ตอนที่ ๓). พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๕. หน้า ๓๓-๓๔.

## วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กรองทอง เขียนทอง. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕.

ตติยา ม่วงมิ่งสุข. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕.

นิตยา สำเร็จผล. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต”. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๗.

วิลาวลัย มาคุ้ม. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ”. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๘.

อนันต์ นามทองคั้น. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓.

อภิรักษ์ แจ่มแจ้ง. “การพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของอาสาสมัครทหารพรานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ. เมื่อ ๓๑ มกราคม ๒๕๕๗.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. “การวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติการของครู”. เอกสารประกอบการบรรยาย ระหว่างวันที่ ๖-๘ สิงหาคม ๒๕๕๕.

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. “การตรวจสอบความเที่ยงตรง”. เอกสารประกอบการสอนวิชาสัมมนา วิทยานิพนธ์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๕.

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

- Becker, G. S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1993.
- Lyle, M. S. and Signe, M. S. Competence at Work. New York : John Wiley and Sons, 1993.
- Margaret Lindcy. Elementary mathematics activities : a teacher's guidebook. Boston : Allyn and Bacon, 1973.
- McClelland , D.C. Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists. 1973, P.57-83.
- Nadler, L., and Nadler, Z. The Handbook of Human Resource Development. New York : John Wiley & Sons, 1987.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. Founddations of Human Resource Development. San Francisco : Berrett-Koehler, 2001.
- Wayne, R. M. Human Resource Management. New Jersey : Prentice Hall, 2002.

### Journals and Newspapers

- Barney, J. B.& Wright, P. M. “On Becoming a Strategic Pattern: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage”, Human Resource Management. 1998, p.31-46.
- Bottani, N., and Walberg, H.J. “International Educational Indicators”, in Husen, T. And Postlethwaite, T.N. (Eds), The International Encyclopaedia of Education, Pergamon,Oxford. 1994.
- Ulrich, D. “Employee and Customer Attachment: Synergies for competitive Advantage”, Human resource Planning. 1991, p.89-103.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์การกำหนดสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก

แบบสัมภาษณ์การกำหนดสมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย  
ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เมื่อ ...../...../.....

(ผู้รับการสัมภาษณ์)

(เฉพาะผู้สัมภาษณ์)

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....

ข้อมูลส่วนตัว

๑. ยศ ชื่อ สกุล ของผู้รับการสัมภาษณ์

.....

๒. ตำแหน่งปัจจุบัน

.....

๓. ตังกัด

.....

๔. การศึกษาทางทหาร

.....

.....

.....

๕. คุณวุฒิการศึกษาเพิ่มเติม

.....

.....

.....

๖. การปฏิบัติราชการสนาม/ราชการพิเศษ (ถ้ามี)

.....

.....

ข้อมูลการสัมภาษณ์

๑. คำถาม ความหมายของสมรรถนะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้นิยามไว้ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ท่านคิดว่า ความหมายดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และควรเป็นอย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

๒. คำถาม จากความหมายของสมรรถนะในทัศนะของท่านตามข้อ ๑ ท่านคิดว่า ทหารไทย ควรมีสมรรถนะอย่างไรบ้าง

คำตอบ .....

.....

.....

๓. คำถาม ท่านคิดว่า การกำหนดสมรรถนะของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนดังกล่าว สามารถนำข้อมูลที่ได้จากรายการประเมินค่า ในแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลของกองทัพบก มาใช้ได้เลยหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

๔. คำถาม กรณีที่สามารถใช้รายการประเมินค่าในแบบประเมินค่าในข้อ ๓ มาใช้ได้ แต่ควรมีการปรับให้เกิดความเหมาะสมนั้น สมรรถนะดังกล่าวควรเป็นอย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

๕. คำถาม กรณีที่ไม่สามารถใช้รายการประเมินค่าในแบบประเมินค่าในข้อ ๓ มาใช้ได้ ควรกำหนดสมรรถนะดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

๖. คำถาม สมรรถนะที่ได้จากคำตอบในข้อ ๔ ( หากเลือกตอบข้อ ๔) ควรมีความหวังอะไรบ้าง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากรายการประเมินค่า ในแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลของกองทัพกมาปรับใช้ได้หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

๗. คำถาม สมรรถนะที่ได้จากคำตอบในข้อ ๕ ( หากเลือกตอบข้อ ๕) ควรมีความหวังอะไรบ้าง

คำตอบ .....

.....

.....

๘. คำถาม ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ของทหารไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในครั้งนี้ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ .....

.....

.....

เลิกสัมภาษณ์ เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์ .....



## ผนวก ข

แบบสอบถามความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้  
สมรรถนะหลัก ครั้งที่ ๑

แบบสอบถามความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของทหารไทย  
ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ที่ผู้วิจัยนำเสนอว่า มีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด แล้วเสนอผลการพิจารณาของท่าน โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้ที่นำเสนอ และหากมีรายการใดที่ท่านเห็นว่าข้อความยังไม่เหมาะสม หรือต้องการจะเพิ่มเติมตามความคิดของท่านแล้ว ท่านสามารถแก้ไขข้อความได้โดยเขียนข้อความใหม่ เหนือรายการต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี หรือเขียนเพิ่มเติมในช่องว่างที่แสดงด้วยเครื่องหมาย ..... ได้

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. การบริหารจัดการ	๑.๑ มีศิลปะการเป็นนักพูดที่ดี สามารถเจรจาต่อรองกับบุคคลอื่นๆ อย่างได้ผล					
	๑.๒ สามารถสร้างทีมงาน สอนงาน แก้ปัญหา และนำทีมสู่ความสำเร็จได้					

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๑.๓ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม					
	๑.๔ ตัดสินใจในสถานะต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทันเวลา					
	๑.๕ แสวงหาความร่วมมือกับบุคคลอื่นๆ ในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
	๑.๖ แสดงความจริงใจต่อสมาชิก ด้วยความยุติธรรม					
	๑.๗ กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
	๑.๘ .....					
	๑.๙ .....					
	๑.๑๐ .....					
	๑.๑๑ .....					

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒. ความมีวินัยในตนเอง	๒.๑ ปฏิบัติตนได้อย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม					
	๒.๒ มีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเอง					
	๒.๓ จัดการกับตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากผู้อื่น					
	๒.๔ สามารถลดความขัดแย้งและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น					
	๒.๕ ยอมรับตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	๒.๖ สามารถควบคุมความต้องการภายในของตนเอง					
	๒.๗ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					
	๒.๘ รับรู้และประเมินสิ่งแวดล้อมตามสภาพจริง					

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๒.๘ ความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความมั่นคงทางอารมณ์					
	๒.๑๐ .....					
	๒.๑๑ .....					
	๒.๑๒ .....					
	๒.๑๓ .....					
๓. สัมพันธภาพ	๓.๑ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
	๓.๒ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน					
	๓.๓ เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ					
	๓.๔ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ร่วมงาน					
	๓.๕ บริการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนอยู่เสมอ					

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๓.๖ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
	๓.๗ มีน้ำใจ และมีอัธยาศัยดี					
	๓.๘ .....					
	๓.๙ .....					
	๓.๑๐ .....					
	๓.๑๑ .....					
๔. การคิดวิเคราะห์	๔.๑ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ					
	๔.๒ มีความรู้ทางด้านวิชาชีพและด้านความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี					
	๔.๓ มีความรู้ทางการบริหารทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ					
	๔.๔ เป็นผู้แสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้อยู่เสมอ					

สมรรถนะหลัก	ตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๔.๕ มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ๆ					
	๔.๖ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูลยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูล					
	๔.๗ .....					
	๔.๘ .....					
	๔.๙ .....					
	๔.๑๐ .....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๑. การบริหารจัดการ

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ความมีวินัยในตนเอง

.....

.....

.....

.....

.....

๓. สัมพันธภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

๔. การคิดวิเคราะห์

.....

.....

.....

.....













## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พันเอก วิฑูรย์ ศิริปัทมานนท์
วัน เดือน ปีเกิด	๒๔ เมษายน ๒๕๐๒
การศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเสนาธิการทหารบก วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติการทำงาน	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองพันทหารราบที่ ๕ กรมทหารราบที่ ๒๓ ผู้บังคับกองร้อย สนับสนุนการช่วยรบ กองพันทหารราบที่ ๑ กรมทหารราบที่ ๑๖ นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ ๑ กรมทหารราบที่ ๑๖ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง กองฝ่ายซ่อมบำรุง กองทัพน้อยที่ ๒ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง กองฝ่ายขนส่ง กองทัพน้อยที่ ๒ รองผู้อำนวยการ กองส่งกำลังบำรุง กองทัพภาคที่ ๒ ผู้อำนวยการ กองส่งกำลังบำรุง กองทัพภาคที่ ๒ ผู้อำนวยการ กองปลัดบัญชี กองทัพภาคที่ ๒ ตำแหน่งปัจจุบัน
	รองผู้บัญชาการ มณฑลทหารบกที่ ๒๑

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเมือง

เรื่อง สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน  
ผู้วิจัย พันเอก วิฑูรย์ ศิริปัทมานนท์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57  
ตำแหน่ง รองผู้บัญชาการ มณฑลทหารบกที่ 21

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ให้เข้มแข็งสามารถเป็นภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คนถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่ามากที่สุด ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเป็นที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยต้องใช้เวลา ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์กร ในการบริหารจัดการคุณภาพ แนวความคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในหน่วยงานมากขึ้น เนื่องจากการกำหนดสมรรถนะจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และรองรับกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ โดยการปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งกองทัพในฐานะเป็นกลไกหลักในการรักษาความมั่นคงของชาติ ได้ปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทด้านความมั่นคงในปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคต ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับภัยคุกคามในทุกรูปแบบ ทุกระดับย่านความขัดแย้ง

ในการเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 กองทัพของแต่ละประเทศจำเป็นต้องทำความรู้จักคุ้นเคย และสร้างความร่วมมือในด้านความมั่นคงระหว่างกันให้มากขึ้น

เนื่องจากจะต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาค เอเชียอาคเนย์ให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และมีการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งทั้งภายใน และภายนอก ประเทศ โดยสันติวิธี ทั้งนี้ ทหารต้องมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจประจำ การปฏิบัติการกิจเพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ รวมถึงรองรับการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยกำลังรบของ กองทัพที่สอดคล้องกับภารกิจและพื้นที่ จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต ดังกล่าว ทหารจึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะที่เข้มแข็งในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน สามารถเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีร่างกายที่แข็งแรง สมบูรณ์ มีสติปัญญาที่รอบรู้ มีจิตใจที่สำนึกในศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทหารที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ภายในหน่วยได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนากำลังพล เพื่อให้กำลังพล มีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งนำไปใช้กำหนดเป็น นโยบาย กลยุทธ์ หรือแนวทางในการพัฒนา เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของกำลังพลในทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นผลผลิตที่เกิดจากนโยบาย ตลอดจนสามารถกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบสมรรถนะของกำลังพล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการวางแผน พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความประสานสอดคล้องกับภาระงานด้านอื่นๆ โดยมีเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ ภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบขีดความสามารถของทหาร ไทย สังเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะหลัก และตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก และเสนอแนวทางการพัฒนา สมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

## ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กำลังพลในระดับผู้บังคับหน่วย รองผู้บังคับหน่วย และฝ่ายเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ใน หัว่ปีงบประมาณ 2558

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์ เสนาธิการ และรองเสนาธิการ หน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ 2 จำนวน 18 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับความเห็นของฝ่ายเสนาธิการ จำนวน 27 คน จากหน่วย กองพลทหารราบที่ 3 กองพลทหารราบที่ 6 กองพลทหารม้าที่ 3 กองพลพัฒนาที่ 2 กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 มณฑลทหารบกที่ 21 มณฑลทหารบกที่ 22 มณฑลทหารบกที่ 23 และ มณฑลทหารบกที่ 24 หน่วยละ 3 คน โดยทำการสุ่มแบบง่าย (Simply Sampling) รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 45 คน

2. ขั้นตอนการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะ และตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้บัญชาการ และรองผู้บัญชาการ จากหน่วยทหารระดับกองบัญชาการ สังกัดกองทัพภาคที่ 2 หน่วยละ 2 คน ทั้งนี้ได้กำหนดให้สมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลัก ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1 จึงจะถือได้ว่า สมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักนั้น มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Consensual Validity) และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาในขั้นต่อไป

3. ขั้นตอนการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยนำข้อมูลจากผลการวิจัยที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาประมวลและสังเคราะห์ ร่วมกับเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2

## ผลการวิจัย

1. สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และขีดความสามารถของทหารไทย

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การปฏิบัติการในมิติทางการทหาร จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นๆ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน การกำหนดกฎหมาย และนโยบายทางการเมือง ต่อประเด็นความมั่นคงจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเสริมสร้างความสามารถของกำลังพลใน 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำ (2) ด้านการสื่อสาร (3) ด้านการทำงานเป็นทีม (4) ด้านทักษะวิชาชีพ และ (5) ด้านนวัตกรรม



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ ด้วยการเสริมสร้างความเป็นทหารมืออาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) จิตวิญญาณรับผิดชอบ (Responsibility) และ ร่วมประกอบกิจ (Corporateness) เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “อำนาจกำลังรบ” ซึ่งอำนาจกำลังรบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความคิด (conceptual component) องค์ประกอบด้านมโนคติ (moral component) และองค์ประกอบด้านกายภาพ (physical component) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาด้านความคิดที่อยู่บนฐานความรู้เพียงองค์ประกอบเดียวนั้น ไม่เพียงพอต่อการที่จะทำให้เป็นไปได้ตามที่คิด ต้องกำกับด้วยองค์ประกอบด้านมโนคติ คือ การมูมานะ อุทธาหะ ขยันหมั่นเพียร ความมีวินัย มีความเสียสละ มีอุดมการณ์ และขวัญกำลังใจของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้องค์ประกอบด้านกายภาพก็มีส่วนสำคัญ อุปกรณ์เครื่องมือก็ควรมีความทันสมัย พร้อมที่จะสนับสนุนให้การพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้เป็นทหารมืออาชีพ

2. จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อตัวบ่งชี้ของแต่ละสมรรถนะของแต่ละรายการประเมินค่าที่ผู้วิจัยได้กำหนดจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ จำนวน 29 ตัวบ่งชี้ พบว่า ทั้ง 29 ตัวบ่งชี้ มีค่าทางสถิติเป็นไปตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ แยกเป็นแต่ละสมรรถนะได้ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ	จำนวน	7 ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านความมีวินัยในตนเอง	จำนวน	9 ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ	จำนวน	7 ตัวบ่งชี้
สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	จำนวน	6 ตัวบ่งชี้

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของทหารไทย ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 12 แนวทาง แยกตามรายสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

### 3.1 ด้านการบริหารจัดการ 3 แนวทาง

1) การพัฒนาการจัดองค์กร โครงสร้างองค์กร และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การพัฒนาภาวะผู้นำ และเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการในระดับปัจเจกบุคคล

3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการสนับสนุนการปฏิบัติทางทหาร

### 3.2 ด้านความมีวินัยในตนเอง 4 แนวทาง

1) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

2) การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4) การพัฒนาสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

### 3.3 ด้านสัมพันธภาพ 3 แนวทาง

1) การส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

2) การพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

3) การจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม

### 3.4 ด้านการคิดวิเคราะห์ 2 แนวทาง

1) การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นองค์รวม และมีวิสัยทัศน์

2) การพัฒนาคุณลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาให้มีทักษะความรู้ความสามารถรอบด้าน ควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการพัฒนากำลังพลของหน่วย ให้มีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้ทั้ง 13 ตัวบ่งชี้ ที่ผู้เชี่ยวชาญเลือกในระดับ “มากที่สุด” จำนวนมากที่สุด เป็นความเร่งด่วนลำดับแรก เพื่อให้กำลังพลได้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตามความจำเป็น

1.2 ควรมีการเตรียมความพร้อมของกำลังพลในทุกกลุ่ม ทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้สมรรถนะหลักและตัวบ่งชี้ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วย

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินของแต่ละตัวบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะ ในแต่ละรายการ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาในครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการปรับปรุงแบบประเมินค่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้มีความสอดคล้องและมีคุณภาพ สามารถนำมาใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 ควรมีการวิจัย เพื่อพัฒนาสมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะของกำลังพลประเภทอื่นๆ และในแต่ละระดับ