จุดเปลี่ยนผ่านของแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21: กรณีศึกษากองทัพสิงคโปร์

The Transition Point of Leadership Development in the 21st Century: A Case Study of Singapore Armed Force

พล.อ.ต.ณรงค์ อินทชาติ
ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพอากาศ

AVM. Narong Intachat
Air Expert of Royal Thai Air Force

E-mail: narong.in@thaimdc.org

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “จุดเปลี่ยนผ่านของแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21: กรณีศึกษากองทัพสิงคโปร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักการ แนวคิด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเลือกศึกษาจากกองทัพสิงคโปร์ เนื่องจากมีหลักการ แนวคิด และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่น่าสนใจและมีการเปลี่ยนจากรูปแบบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมา นับเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในภูมิภาคนี้ และเนื่องจากบริบท สภาวะแวดล้อมและขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ชีวิตความเป็นอยู่ที่ใกล้เคียงกับประเทศไทย ด้วยกองทัพสิงคโปร์ให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเกือบ 3 ทศวรรษ แต่มีจุดเปลี่ยนผ่านของแนวคิดที่เกิดจากการก่อการร้ายในประเทศสหรัฐอเมริกา 11 กันยายน ค.ศ. 2001 ทำให้กองทัพสิงคโปร์จัดตั้งสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารในปี ค.ศ. 2002 และพัฒนากำลังพลในทุกระดับอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน จึงเป็นเสมือนจุดเปลี่ยนผ่านจากเดิมที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาเฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งผู้นำมาเป็นการพัฒนาอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมีความต่อเนื่องและความยั่งยืน

สำหรับประเทศไทย กองทัพอากาศให้ความสำคัญต่อการพัฒนากำลังพลเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้กองทัพอากาศมีความเข้มแข็ง มีชัยชนะในการรบ นอกเหนือจากเทคโนโลยี อาวุธยุทโธปกรณ์ที่ทันสมัยและยุทธวิธีแล้ว กองทัพอากาศถือว่า “กำลังพล” เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการใช้กำลังทางอากาศ การขับเคลื่อนและพัฒนากองทัพอากาศให้ก้าวหน้า กำลังพลต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพด้วยการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความเป็นทหารอาชีพ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และมีภาวะผู้นำ ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำไม่เพียงเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชา แต่ต้องสร้างภาวะผู้นำให้กับกำลังพลทุกระดับ เพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของกำลังพลทุกคน

คำสำคัญ: ผู้นำ, ภาวะผู้นำ, การพัฒนาภาวะผู้นำ, กองทัพสิงคโปร์

ABSTRACT

The Article Title “The Transition Point of Leadership Development in the 21st Century: A Case Study of Singapore Armed Force”. The objective of article was to present the principle, concept and the processes to develop leadership in the 21st century. The selected sample was Singapore armed forces, which the principle, concept and the processes to develop leadership were very interesting and transformed from the old practical style. This was a leading change in the 21st century in this region and because of the context, environment, culture and population life style was a close proximity to Thailand. Singapore armed forces have focused on developing leadership for almost three decades. But there was a turning point in the concept after the case of terrorism in the United States: September 11, 2001. The Singapore armed forces established the Military Leadership Development Institute in 2002. So, the development of troops came to all levels throughout the operational period. As a transition point, which was the focus on the Development of leadership those who have the leadership position instead of developing thoroughly in order to achieve efficiency, continuity and be sustainable.

For Thailand, the Royal Thai Air Force has perennially emphasised on the Development of personnel. It is one of the principle factors that makes the Royal Thai Air Force stronger, has to win the war rather than modern technology and tactical armaments. The Royal Thai Air Force pays attention to personnel development, which drive and develop the Royal Thai Air Force in advance. The personnel need to have quality, developed with continuous training. In order to become a professional military and have good code of conduct and leadership. So the leadership development is not limited to those in leadership positions, but to build leadership for all levels; because the leadership is considered a fundamental factor for all personnel.

Keywords: leader, leadership, leadership development, Singapore Armed Forces

บทนำ

ในการปฏิบัติการทางทหารโดยเฉพาะด้านการรบนั้น การตัดสินใจที่จะส่งผลให้การรบแพ้หรือชนะนั้นอยู่ที่กำลังพล (ทหาร) และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด มากยิ่งกว่าเทคโนโลยีที่ทันสมัยและยุทธวิธี รวมถึงการดำเนินงานของกองทัพให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ โดยเฉพาะการต้องเผชิญกับปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อน และความไม่แน่นอนที่ทำให้การปฏิบัติงานปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ จากเดิมที่ยึดกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว มีการมอบอำนาจซึ่งตรงข้ามกับการควบคุมแบบเดิม และการกระจายอำนาจซึ่งตรงข้ามกับการรวมศูนย์แบบดั้งเดิมเช่นที่เคยปฏิบัติ ทำให้กำลังพลต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงในการนำตนเองและผู้อื่นในทุกระดับ ตั้งแต่พลทหารจนถึงนายทหารชั้นนายพลนั้น การดำเนินการของประเทศสิงคโปร์มีระบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ท้าทายแนวคิดแบบเดิมและนำมาเป็นกรณีศึกษา และนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคต่อไป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอหลักการแนวคิด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งจะขออธิบายโดยเริ่มที่ความสำคัญของภาวะผู้นำ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ พอสังเขป ดังนี้

ความสำคัญของภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการประมวลเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และด้วยความเต็มใจของบุคคลผู้นั้น ซึ่งบุคคลที่สามารถปฏิบัติเช่นนั้นได้ต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนั้นสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการในการสร้างอิทธิพลกับบุคคลอื่นเพื่อบรรลุภารกิจและปรับปรุงพัฒนาองค์กร ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการผูกมัดในการกระทำด้วยความเต็มใจ (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555: 4; Headquarters, Department of the Army, 2006: 1-1; SAFTI Military Institute, 2010: 13)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงานต่างก็

มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์การ ที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์การระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2555 เข้าถึงจาก https://www.gotoknow.org/posts/458910 เมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2561)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างทฤษฎีที่สำคัญและได้รับการอ้างถึงมากที่สุด ได้แก่ ทฤษฎีทางจิตวิทยาของจุง และดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI) และทฤษฎีแบบทางจิตวิทยาของจุงดังต่อไปนี้

ทฤษฎีทางจิตวิทยาของจุง และดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI)

แนวทางการแบ่งแบบบุคลิกภาพของผู้นำนี้ ได้รับแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีทางจิตวิทยาของคาร์ล จุง (Jung, 1971 Quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าความแตกต่างกันในบุคลิกภาพของมนุษย์เป็นข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตอย่างเป็นเหตุเป็นผล จากความชอบหรือความถนัดในการทำงานของจิตใจ ส่วนดีของทฤษฎีของจุงช่วยให้ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในความชอบหรือความถนัด และคบหากับคนและความแตกต่างในทางสร้างสรรค์ (Briggs Myers, 1980 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4) ดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI) เป็นเครื่องมือประเมินที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สามารถทดสอบทฤษฎีของจุงได้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ (McCauly, 1990 quoted in Knowlton, Bill and McGee 1994: 4) ทฤษฎีของจุงและดัชนีแบบไมเออร์-บริกกส์ (MBTI) เกี่ยวข้องกับการใช้ 4 ลักษณะความชอบหรือความถนัด ความชอบหรือความถนัดเหล่านี้ปรากฏอยู่ในการฝึกของผู้นำด้วย ทฤษฎีแบบอธิบายว่าแต่ละบุคคลมีแบบของความสนใจและประสิทธิภาพของลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลในหน่วยหรือระดับหนึ่งอาจจะไม่มีประสิทธิผลในที่ที่ต้องการลักษณะผู้นำที่ต่างกัน เช่น ในองค์กรระดับสูง ไม่ได้หมายความว่าลักษณะบุคลิกภาพหนึ่งจะดีกว่าลักษณะอื่น ๆ บุคลิกภาพบางแบบอาจซ้ำ อาจเหมาะสมกัน อาจเคยชินมากกว่า หรือสะดวกกว่าในการจัดการเรื่องใด ๆ

ทฤษฎีแบบทางจิตวิทยาของจุง

แนวความคิดพื้นฐานในทฤษฎีแบบทางจิตวิทยาของจุงได้ถูกขยายต่อโดยไมเออร์และบริกกส์ และวัดและประเมินโดยดัชนีแบบไมเออร์ บริกกส์ (MBTI) ซึ่งประกอบด้วยความชอบหรือความถนัดที่ประกอบด้วย 2 ทัศนคติ และ 2 หน้าที่ หน้าที่นี้เป็นแกนของทฤษฎี และเป็นกระบวนการภายใน ส่วนทัศนคตินั้นเป็นตัวกำหนดว่าหน้าที่นั้นแสดงออกสู่ภายนอกอย่างไร ทฤษฎีแบบจิตวิทยาที่เพิ่มเติมนี้ได้แก่ ทุกคนเป็นแบบเปิดเผยตัวและปิดตัว, ประสาทสัมผัสและสังหรณ์, ใช้ความคิดและใช้ความรู้สึก, ตัดสินและสำเหนียก การมีความชอบหรือความถนัดอย่างหนึ่งไม่ได้หมายความว่าระดับความสามารถของคนนั้นจะเป็นตามความชอบนั้น และในทางตรงข้ามไม่ได้หมายความว่าในคนที่ไม่มีความชอบหรือความถนัดไปทางทางใดทางหนึ่ง จะไม่มีความสามารถ สิ่งนี้นำไปสู่แนวคิดของจุงที่สำคัญมากสองประการคือ การพัฒนาแบบ (Type Development) และการเป็นตัวของตัวเองเฉพาะบุคคล (Individuation)

ทฤษฎีทางจิตวิทยานี้ได้อธิบายถึงบุคลิกภาพ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลความชอบ ความถนัด ทัศนคติ ที่ก่อให้เกิดลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้เข้าใจผู้นำแต่ละประเภทตามพื้นฐานทางจิตวิทยา และสามารถนำไปใช้สรรหาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับผู้นำที่ต้องการของแต่ละองค์กร ซึ่งต่อไปนี้จะนำเสนอหลักการ แนวคิด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพสิงคโปร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หลักการ แนวคิด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์มีชื่ออย่างเป็นทางการว่า สาธารณรัฐสิงคโปร์ เป็นนครรัฐสมัยใหม่และประเทศเกาะที่มีขนาดเล็กที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตั้งอยู่นอกปลายทิศใต้ของคาบสมุทรมลายูและอยู่เหนือเส้นศูนย์สูตร 137 กิโลเมตร ดินแดนของประเทศประกอบด้วยเกาะหลักรูปสี่เหลี่ยมขนมเปียกปูน ซึ่งมักเรียกว่าเกาะสิงคโปร์ (https://th.wikipedia.org/wiki/ประเทศสิงคโปร์) ประเทศสิงคโปร์มีกองทัพสิงคโปร์เป็นกองทัพในสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยกองทัพสิงคโปร์นั้นประกอบไปด้วย 3 เหล่าทัพคือ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ซึ่งมีหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ของอำนาจอธิปไตย และบูรณภาพดินแดนของสิงคโปร์จากภัยคุกคามภายนอกประเทศ กองกำลังทหารสิงคโปร์ ก็ได้กลายมาเป็น กองทัพสิงคโปร์ ก่อตั้งเมื่อ ปี ค.ศ. 1961 (https://sites.google.com/site/jaranchai208/kxngthaph)

กองทัพสิงคโปร์ (Singapore Armed Forces: SAF) ประกอบไปด้วย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555: 2) และในปี ค.ศ. 2012 มีกำลังพลจำนวน 71,600 คน (รวมทหารเกณฑ์ 398,00 คน) (https://sites.google.com/site/ jaranchai208/kxngthaph) ระบบและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์มีการวางรูปแบบคล้ายคลึงกับกองทัพบก ประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ โดยภาพใหญ่ของการพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพบก ประเทศสหรัฐอเมริกา แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับยุทธวิธี (Direct) ระดับองค์กร (Organizational) และระดับยุทธศาสตร์ (Strategic) โดยในแต่ละระดับจะกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นที่ผู้นำในแต่ละระดับต้องมี ได้แก่

เป็นอะไร (Be) การกำหนดบทบาทตามที่ได้รับแต่งตั้ง มีค่านิยม คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

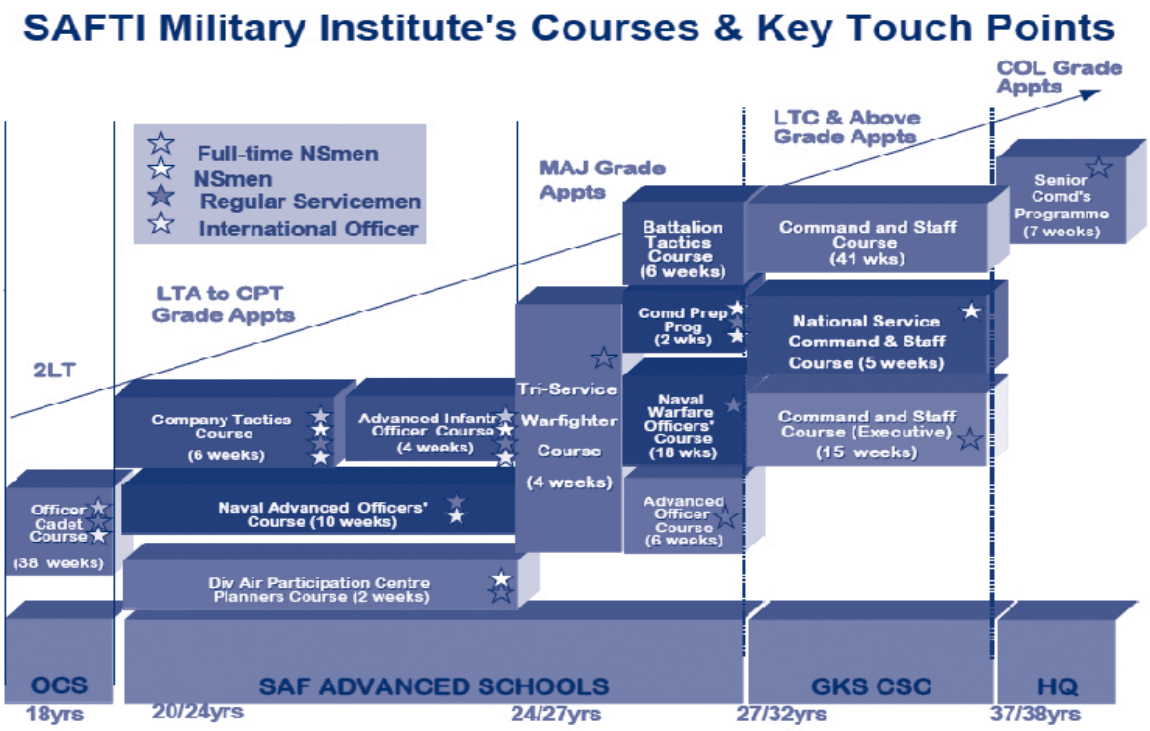
รู้อะไร (Know) การกำหนดหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ทำอะไร (Do) การกระทำ สามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สื่อสารได้อย่างชัดเจน มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และสามารถปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวอาศัยการพัฒนาผ่านการให้การศึกษา การฝึกฝน ในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่การฝึกทหารขั้นพื้นฐานจนถึงระดับวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รวมถึงการสร้างประสบการณ์ในขณะปฏิบัติงานประจำควบคู่ไปกับการมีพี่เลี้ยงจากผู้นำที่มีประสบการณ์คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดการทำงาน ดังนั้น กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในหลักสูตรเท่านั้น แต่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาตามลักษณะของการปฏิบัติงาน (Headquarters, Department of the Army, 2006; Headquarters, Department of the Army, 2013)

กองทัพสิงคโปร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกำลังพล และเริ่มกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปแบบเมื่อต้น ค.ศ. 1990 และได้ก่อตั้งสถาบันการทหารซาฟติ (SAFTI MI: Singapore Armed Forces Training Institute, Military Institute) สังกัดกระทรวงกลาโหม เมื่อ ค.ศ. 1995 เพื่อให้การศึกษาตามแนวทางรับราชการและพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่กำลังพลของกองทัพสิงคโปร์ทั้ง 3 เหล่าทัพ โดยมีหน่วยการศึกษาในสังกัด ได้แก่ 1) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โก๊ะ เค็ง ซุย (Goh Keng Swee Command and Staff College: GKS CSC) ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงสุดของกองทัพสิงคโปร์ 2) โรงเรียนขั้นสูงกองทัพสิงคโปร์ (SAF Advanced School) เป็นโรงเรียนที่ให้ความรู้เฉพาะทางโดยแยกเรียนตามเหล่าทัพ 3) โรงเรียนนายร้อยรวม (Officer Cadet School: OCS) ที่เรียนรวมกันทั้งสามเหล่าทัพ 4) โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน (Non-Commission Officer School) และ 5) โรงเรียนฝึกอบรมการทหารพื้นฐาน (Basic Military Training: BMT) (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555; Kim-Yin CHAN, 2006)

ทั้งนี้ ระบบการฝึกศึกษาทางทหารของกองทัพสิงคโปร์กำหนดให้ชายหนุ่มสิงคโปร์ทุกคน (รวมผู้หญิงที่เป็นอาสาสมัคร) เมื่อมีอายุครบ 18 ปีบริบูรณ์ต้องเข้าฝึกอบรมทางทหารขั้นพื้นฐานเป็นเวลาประมาณ 3 เดือน เมื่อผ่านหลักสูตรแล้ว จะมีการสอบเพื่อจัดลำดับและคัดเลือกผู้ที่มีผลสอบดีที่สุดร้อยละ 10 เข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนนายร้อย ส่วนผู้ที่มีผลการเรียนระดับรองลงมาอีกร้อยละ 30 จะได้เข้ารับการศึกษาที่โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน

รูปที่ 1 หลักสูตรของกองทัพสิงคโปร์แต่ละระดับชั้นยศที่ดำเนินการโดยสถาบันทหารซาฟติ



ที่มา: Kim-Yin CHAN, 2006; Koh Teow Huat, 2013; SAFTI Military Institute, 2010

ส่วนที่เหลือได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพลทหาร (National Service Man) เป็นเวลา 2 ปี จึงจะปลดประจำการออกมาเป็นทหารกองหนุน โดยกองทัพสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพด้วยการจัดการฝึกศึกษาอบรมให้เป็นอย่างดี ให้มีความเป็นทหารอาชีพ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และมีภาวะผู้นำซึ่งไม่เพียงเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำในกำลังพลทุกระดับนับตั้งแต่เริ่มเข้ารับการฝึกอบรมทางทหารขั้นพื้นฐาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านหลักสูตรต่าง ๆ หลักสูตรของนายทหารระดับต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยสถาบันการทหารซาฟติ เริ่มจากหลักสูตรโรงเรียนนายร้อยที่ใช้เวลาในการศึกษาเป็นเวลา 38 สัปดาห์ (ประมาณ 9 เดือน) หลักสูตรโรงเรียนชั้นสูงกองทัพสิงคโปร์ที่ใช้เวลาในการศึกษาตามแต่ละหลักสูตร และหลักสูตรเสนาธิการกิจ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โก๊ะ เค็ง ซุย ที่ใช้เวลาในการศึกษาประมาณ 10 เดือน สำหรับการศึกษาภาคพลเรือนในระดับต่างๆ กองทัพสิงคโปร์ส่งเสริมให้กำลังพลเข้ารับการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยจัดให้มีทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสำหรับผู้ที่จะสามารถเลื่อนชั้นยศเป็นพันตรีต้องมีวุฒิปริญญาตรี นอกเหนือจากหลักสูตรทางทหารที่กำหนด และต้องมีวุฒิปริญญาโทสำหรับผู้ที่จะสามารถเลื่อนชั้นยศเป็นพันเอก นอกจากนี้จะให้ความสำคัญกับนายทหารที่ได้รับทุนไปศึกษาหลักสูตรต่างๆ ในต่างประเทศให้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555; Kim-Yin CHAN, 2006)

อย่างไรก็ดี จากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ประกอบกับภารกิจทางการทหารที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังยุคสงครามเย็นผนวกกับการเกิดเหตุการณ์ก่อการร้ายอาคารเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ถล่มของประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน ค.ศ. 2001 ทำให้กองทัพสิงคโปร์ตระหนักว่าสภาวะสงครามและภารกิจทางทหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ไม่เพียงแต่ต้องเตรียมพร้อมเพื่อการป้องกันประเทศแต่ต้องมีภารกิจระหว่างประเทศ การร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ภายในประเทศเพื่อความมั่นคง และการเตรียมความ

รูปที่ 2 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์

ที่มา: Ministry of Defense Singapore (https://www.mindef.gov.sg/oms/imindef/mindef_websites/atozlistings/saftimi/units/cld/keyideas/framework.html)

พร้อมในการป้องกันการก่อการร้ายทุกรูปแบบ ดังนั้น ขีดความสามารถของกำลังพลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย จึงได้ทำการวิเคราะห์ขีดความสามารถของกำลังพลที่ต้องการ เพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว ซึ่งเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาภาวะผู้นำครั้งใหญ่เมื่อปลาย ค.ศ. 2001 และได้ก่อตั้งศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำกองทัพสิงคโปร์ (SAF Centre for Leadership Development: CLD) สังกัดสถาบันการทหารซาฟติ ขึ้นในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2002 เพื่อให้เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกำลังพลของกองทัพทั้งระบบ โดยกองทัพสิงคโปร์มีมุมมองว่าภาวะผู้นำของกำลังพลทุกระดับคือปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าเทคโนโลยี ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรและการวางรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษารวมทั้งการพัฒนาภาวะผู้นำในขณะทำงานต้องต่อเนื่องกัน ด้วยการพัฒนาหลักนิยม คู่มือ การทำวิจัย การพัฒนาผู้สอน การให้ข้อเสนอแนะ การอำนวยความสะดวกให้เกิดระบบภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสร้างทีมงาน เป็นต้น) และการสร้างเครือข่ายกับสถาบันภายนอกกองทัพในการจัดทำคู่มือ การทำวิจัย และการพัฒนาผู้สอนดังกล่าว (Kim-Yin CHAN, 2006; Koh Teow Huat, 2013; SAFTI Military Institute, 2010)

กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพสิงคโปร์

กองทัพสิงคโปร์ได้ทำการทบทวนสาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายนอกและภายในกองทัพ การทบทวนวรรณกรรมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพประเทศต่าง ๆ กองทัพสิงคโปร์ได้กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพสิงคโปร์มีลักษณะเป็นรูปพีระมิด แต่ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าจะต้องพัฒนาผู้นำเป็นลำดับชั้นขึ้นไป หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดมีความสำคัญมากไปกว่ากัน หากแต่แสดงให้เห็นว่าค่านิยม (Values) จะเป็นพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) และทั้งสองสิ่งช่วยสร้างรูปแบบ (Style) ในการนำของแต่ละ

ตารางที่ 1 SAF Leadership Competency Model (LCM)

COMPE-TENCIES	"CORE COMPETENCIES" (FOR LEADER PERFORMANCE)				"META-COMPETENCY" (FOR GROWTH/ ADAPTABILITY)
	Conceptual Thinking	Social	Mission	Develop-ment	Self
SKILLS	Critical Thinking	Communi-cating to Influence	Planning	Develop-ing People	Self Awareness
	Creative Thinking	Interpersonal Effectiveness	Decision Making	Develop-ing Team	Self Management
	Ethical Reasoning		Execution	Improving Orga-nization	Personal Mastery

ที่มา: Ministry of Defense Singapore https://www.mindef.gov.sg/oms/imindef/mindef_websites/atozlistings/saftimi/units/cld/keyideas/lcm.html

บุคคลที่แตกต่างกันไป ในขณะที่ตัวตน (Self) เป็นเสมือนสมรรถรูปที่แท้จริง ส่วนเหตุที่ความเป็นตัวตนอยู่ด้านบนของพีระมิดนั้นเพราะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากในการเข้าถึงหรือพัฒนา แต่หากปราศจากคุณลักษณะเฉพาะตนแล้วย่อมส่งผลเสียต่อความเป็นผู้นำ โดยองค์ประกอบทั้งหมดดังกล่าวเกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติผลลัพธ์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ ที่แสดงไว้ภายในวงกลมรอบล้อมสามเหลี่ยมนั้น (อ้างอิง) ดังแสดงในรูปที่ 2

สำหรับการนำกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติ กองทัพสิงคโปร์ภายใต้การดำเนินการของศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำกองทัพสิงคโปร์ (SAF Centre for Leadership Development: CLD) มีขั้นตอน ดังนี้ (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555 ; Kim-Yin CHAN, 2006; SAFTI Military Institute, 2010)

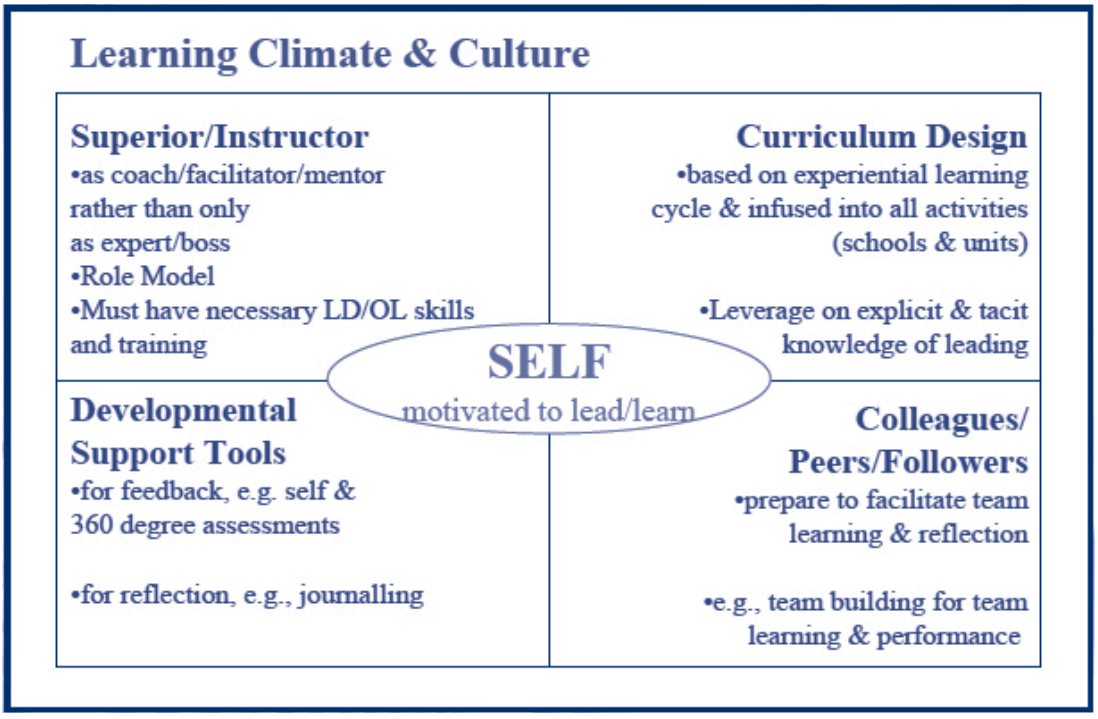
1. ทบทวนค่านิยม (Value) ของกองทัพ ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมหลัก 7 ประการ ได้แก่ ความภักดีต่อประเทศ ภาวะผู้นำ วินัย ความเป็นมืออาชีพ จิตวิญญาณของการต่อสู้ จริยธรรม และความใส่ใจในผู้ใต้บังคับบัญชา (พิชิตพล ถนอมงาม, 2555) ในปัจจุบันมีการเพิ่มความปลอดภัย อีก 1 ประการ

2. จัดทำสมรรถนะ (Competency) ในภาพรวมและในรายละเอียดของแต่ละระดับ โดยประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และคุณภาพ (Quality) หรือเรียกโดยย่อว่า KAQ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา กล่าวคือ แต่ละระดับต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะขั้นต่ำของระดับนั้น ๆ ภายในเวลาที่กำหนดถึงจะผ่านเกณฑ์การประเมิน โดย K ได้แก่ องค์ความรู้และทักษะในสายวิทยาการตามหน้าที่

สำหรับ A ได้แก่ สมรรถนะ 5 ด้าน และทักษะ 14 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ส่วน Q ได้แก่ คุณภาพภาวะผู้นำ 12 ประการ ได้แก่ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจที่ดี ความสมบูรณ์ทางกาย ความสามารถในการเข้าถึง ความอดทนภายใต้แรงกดดัน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความยุติธรรม ความมีใจเปิดกว้าง ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ การอุทิศตน และความยืดหยุ่น สำหรับรูปแบบ (Style) นั้นมีการอธิบายความหมายของสไตล์ในการนำ เช่น สไตล์เชิงเปลี่ยนแปลงและเชิงการแลกเปลี่ยน (Transformational-transactional Styles) เป็นต้น และอธิบายความหมายของตัวตน (Self) ว่าประกอบไปด้วย การตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง และความรอบรู้เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งถือเป็นอภิสมรรถนะ (Meta-competency) ที่เป็นสมรรถนะขั้นสูงสุดใน

รูปที่ 3 องค์ประกอบของระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพสิงคโปร์



ที่มา: Kim Yin Chan.2004 https://www.researchgate.net/publication/228919694_The_Challenge_of_Systematic_Leadership_Development_in_the_Singapore_Armed_Forces

สมรรถนะ 5 ด้าน ดังแสดงในรูปที่ 2 ทั้งนี้ กองทัพสิงคโปร์ได้วางระบบการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่กำลังพลระดับต่าง ๆ ด้วยการจัดทำคู่มือการพัฒนาตนเองในแต่ละระดับ และมีระบบพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ กล่าวคือ นอกเหนือจากตนเองต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นแล้ว ต้องมีหน้าที่หลักอีกประการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถขึ้นมารับหน้าที่แทนตนเองได้ นั่นคือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นด้วย ด้วยแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ ต้องทำ ไม่ใช่แค่ ควรทำ”

3. กำหนดองค์ประกอบระบบการพัฒนาภาวะผู้นำ บรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ประกอบด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ตนเองในการเป็นผู้นำด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นศูนย์กลาง และขั้นตอนแรกคือการออกแบบหลักสูตร โดยใช้วงรอบการเรียนรู้ที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานประสบการณ์ของผู้เรียน และมีการแบ่งปันประสบการณ์กันในทุกกิจกรรม เป็นการสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการจัดการความรู้ของการเป็นผู้นำ ขั้นตอนที่ 2 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติโดยยึดการเป็นเพื่อนร่วมงานที่เท่าเทียมกันและการเป็นผู้ตาม โดยการเตรียมบุคลากรซึ่งเป็นทีมสนับสนุนการเรียนรู้และตรวจสอบผลสะท้อนกลับด้วยการสร้างทีมสำหรับการเรียนรู้และสร้างสมรรถนะของทีม ขั้นตอนที่ 3 คือพัฒนาเครื่องมือในการสนับสนุนสำหรับวัดผลย้อนกลับด้วยการประเมิน 360 องศา ขั้นตอนที่ 4 การบังคับบัญชาและผู้ฝึกสอน ทำหน้าที่เป็นครูฝึก ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา เป็นมากกว่าผู้มีประสบการณ์หรือเจ้านาย เป็นบุคคลต้นแบบที่มีทักษะในการฝึกผู้นำ ดังแสดงในรูปที่ 3

บทสรุป

กองทัพสิงคโปร์เริ่มกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในต้นปี ค.ศ. 1990 และมีการก่อตั้งสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำทางทหารในปี ค.ศ. 1995 โดยมีภารกิจหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่กำลังพลของกองทัพสิงคโปร์ โดยระบบ

ของกองทัพสิงคโปร์เริ่มจากการคัดเลือกผู้ชายที่มีอายุ 18 ปีบริบูรณ์ เพื่อเข้าฝึกศึกษาทางทหาร ที่มีผลการเรียนอันดับต้น ๆ ร้อยละ 10 เข้าศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อย อีกร้อยละ 30 เข้าศึกษาในโรงเรียนนายทหารชั้นประทวน ที่เหลือร้อยละ 60 บรรจุเข้าเป็นพลทหารเป็นเวลา 2 ปี แล้วปลดประจำการเป็นทหารกองหนุน ในขณะที่เข้าศึกษาและรับราชการ กำลังพลเหล่านี้ทุกระดับ จะได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ โดยสถาบันการทหารซาฟติ (SAFTI MI: Singapore Armed Forces Training Institute, Military Institute) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมการศึกษาในภาคพลเรือนด้วย มีการกำหนดคุณสมบัติในการเลื่อนชั้นยศด้วยการพิจารณาคุณวุฒิทางการศึกษา และในปลายปี ค.ศ. 2012 มีการก่อตั้งศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำกองทัพสิงคโปร์ (SAF Center for Leadership Development: CLD) เพื่อรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกำลังพล นำมาสู่จุดเปลี่ยนผ่านของแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย ค่านิยม (Value) สมรรถนะ (Competency) รูปแบบ (Style) และตัวตน (Self) แล้วจึงนำมากำหนดองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐาน ที่กองทัพของประเทศชั้นนำให้ความสำคัญในการพัฒนากำลังพลของตนให้มีในทุกระดับไม่ใช่เฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาเท่านั้น เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปกำลังพลทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น จากกรณีศึกษาของกองทัพสิงคโปร์จะเห็นว่ากองทัพสิงคโปร์มีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกำลังพลในทุกระดับ ตั้งแต่พลทหารถึงระดับนายทหารชั้นนายพลและอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงานในกองทัพ ตั้งแต่การจัดทำสมรรถนะในภาพรวมและในรายละเอียดของแต่ละระดับ การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการพัฒนา และการจัดให้มีระบบการวัดและประเมินผล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางดังกล่าวกองทัพอากาศไทยสามารถนำมาศึกษา วิเคราะห์ ข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนจุดแข็ง และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกำลังพลของกองทัพอากาศเพื่อเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาคได้ต่อไป

บรรณานุกรม

พิชิตพล ถนอมงาม, น.ท. (2555) **การพัฒนาภาวะผู้นำในกองทัพสิงคโปร์**. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2556 เข้าถึงได้จาก: http://km.rtaf.mi.th/index.php?option=com_content&view=article&id=118:2012-10-02-06-08-44&catid=36:interestedissue& Itemid=75.

Headquarters, Department of the Army. (2013). **Army Leader Development Program**. Retrieved July 14, 2013 from http://www.chapnet.army.mil/pdf/p350_58. pdf.

Headquarters, Department of the Army. (2006). **Army Leadership**. Retrieved July 14, 2013 from http://www.us.army.mil.

Kim-Yin CHAN, Lt. Col. (2006). **SAF Leadership 24-7: A Framework for Leadership Development in the Emerging Environment**. Paper presented at the 11th International Seminar on Military Science, organized by National Defence Academy, Japan, 10-14 July 2006.

Koh Teow Huat, Col. (2013). **Use of Military Technology in Non-Conventional Missions - SAF Leadership Development**. Paper presented at the 18th International Seminar on Military Science, organized by National Defence Academy, Japan, 1-5 July 2013.

SAFTI Military Institute. (2011). **Called To Lead: A Reader for Aspiring SAF Leaders**, Retrieved July 13, 2013 from http://www.mindef.gov.sg/content/imindef/publications/pointer/monographs/mono/_jcr_content/imindefPars/0005/file.res/Called%20to%20Lead%20-%20Web%20Distro.pdf.