



ARMS: คุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยตามแนวพระพุทธศาสนา
ARMS: A Framework of Thai Military Leadership Traits
in Accordance with Buddhist Principles

¹น.ท.ภักณ สนิทสม, ²ดร.ณัฐพล จารัตน์

¹Wg. Cdr. Pakkapon Sanitsom, ²Natthaphon Jarat, PhD

¹สำนักงานผู้ช่วยทูตทหารอากาศ ณ กรุงเบอร์ลิน, ²กระทรวงยุติธรรม

¹Office of the Air Attaché, Royal Thai Embassy in Berlin, ²Ministry of Justice, Thailand

¹Corresponding Author's E-mail: natthaphon.jarat@outlook.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและพัฒนาโมเดล ARMS ซึ่งเป็นโมเดลต้นแบบใหม่เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยตามแนวพระพุทธศาสนา โดยวิเคราะห์จากบริบทรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 67 ซึ่งระบุว่ารัฐต้องอุปถัมภ์และส่งเสริมการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จึงเห็นว่า กองทัพบกไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐสามารถน้อมนำหลักภavana 4 ของพระพุทธศาสนามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทย 15 ประการ ที่มาจากแนวคิดของนาวิกโยธินสหรัฐฯ นำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทไทย การบูรณาการดังกล่าวนำไปสู่โมเดล ARMS ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ A (Action - กายภavana) R (Resilience - จิตภavana) M (Morality - ศีลภavana) และ S (Strategy - ปัญญาภavana)

ผลลัพธ์ของการศึกษาในบทความนี้ คือ การนำเสนอโมเดลที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไทย และสามารถเป็นแนวทางเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างผู้นำทหารที่มีคุณธรรม สมรรถนะ และจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

คำสำคัญ: ผู้นำทางทหาร, โมเดล ARMS, หลักภavana 4, การพัฒนาผู้นำ

Abstract

This academic article aims to propose and develop the ARMS model, a newly conceptualized framework designed to cultivate Thai military leadership traits grounded in Buddhist principles. Anchored in Section 67 of the 2017 Constitution of the Kingdom of Thailand which mandates state support and promotion of Buddhism. The article argues that the Royal Thai Armed Forces, as a state apparatus, should adopt the Bhavana 4 (Fourfold Human Development) as a foundational approach. This model aligns with and contextualizes the 15 military leadership traits originally influenced by the United States Marine Corps, adapting them to suit Thai sociocultural conditions. The integration process results in the ARMS model, comprising four components: A (Action – Kaya Bhavana), R (Resilience – Jitta Bhavana), M (Morality – Sila Bhavana), and S (Strategy – Panya Bhavana).



The outcome of this article is the presentation of a leadership development model with a distinctively Thai identity, offering a strategic and ethical framework that can inform future policy directions. It seeks to foster military leaders who embody moral integrity, professional competence, and a deep sense of responsibility to the Nation, Religion, and Monarchy.

Keywords: Military Leadership, ARMS Model, Bhavana 4, Leadership Development

บทนำ

ทหารไทย คือ ทรัพยากรมนุษย์ทางความมั่นคงของชาติที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในกองกำลังทหารที่ดีเยี่ยมของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และในระดับนานาชาติ ทหารไทยทุกนายได้รับการฝึกฝนสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าประสงค์ด้วยความเป็นนายทหารอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี สนองต่อนโยบายของรัฐที่ต้องพิทักษ์รักษาชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน อารมณ์ความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอก ปราบปรามการกบฏและการจลาจล รวมถึงการช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและสงคราม ทหารจึงมีบุคลิกและคุณลักษณะที่บ่งถึงความเป็นทหาร มีความแตกต่างและมีอัตลักษณ์ตรงกับพันธกิจของยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (Ketsomboon, 2013)

ทหารมีพลังอำนาจ 2 ส่วน คือ พลังอำนาจที่มีตัวตน หมายถึง กำลังกองทัพ ยุทโธปกรณ์ กำลังคนที่ตั้ง และอาณาเขต เป็นปัจจัยช่วยในยามรบเมื่อชาติต้องการ และพลังอำนาจที่ไม่มีตัวตน หมายถึง องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมอำนาจที่มีตัวตน เช่น หลักนิยมทางทหาร คุณลักษณะผู้นำทางทหาร ยุทธศาสตร์ทางทหาร และการทูตทหาร เป็นต้น (Royal Thai Army, 1996) พลังทั้งสองส่วนนี้สนับสนุนและเสริมนโยบายทางทหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของชาติตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่กำหนดทิศทางและวางประเด็นความมั่นคงไว้และจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (Office of Policy and Planning, Ministry of Defence, 2023)

การจะดำเนินการกิจให้บรรลุตามเป้าหมายได้นั้น พลังอำนาจที่ไม่มีตัวตนเป็นปัจจัยหนุนสำคัญให้เกิดความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณลักษณะและภาวะผู้นำทางทหาร จะเสริมสร้างศักยภาพและกำกับพฤติกรรมของทหารให้ถูกต้องและเหมาะสม คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่ได้รับการเผยแพร่และบรรจุในหลักสูตรด้านผู้นำทหารมี 14 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การวางตัว (Bearing) 2) ความกล้าหาญ (Courage) 3) ความเด็ดขาด (Decisiveness) 4) ความเชื่อถือได้ (Dependability) 5) ความอดทน (Endurance) 6) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 7) ความริเริ่ม (Initiate) 8) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 9) การมีวิจารณญาณ (Judgement) 10) ความยุติธรรม (Justice) 11) ความรู้ (Knowledge) 12) ความจงรักภักดี (Royalty) 13) กาลเทศะ (Tact) และ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) (Naval Education Department, 1996, Royal Military Cadet Department, 2012, Army Non-Commissioned Officer School Education Division, 2019, Chaiyawiset, 2020, Watthayakorn, 2023)



อย่างไรก็ตาม แม้จะมีคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยจำนวน 14 ที่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทไทย แต่ยังไม่มีการพัฒนาบนฐานคิดที่เชื่อมโยงกับหลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ทั้งที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 67 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า รัฐต้องอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา จึงหมายถึงจะต้องส่งเสริมและเผยแผ่หลักธรรมเพื่อการพัฒนาจิตใจและปัญญา ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยควรมีฐานคิดที่เชื่อมโยงกับหลักธรรม อันสะท้อนถึงการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของรัฐตามรัฐธรรมนูญ (Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560, 2017)

หนึ่งในหลักธรรมที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักภavana 4 เป็นแนวทางการพัฒนามนุษย์แบบองค์รวมทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และปัญญา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กายภavana คือ การพัฒนาด้านร่างกาย ด้วยการฝึกฝนร่างกายให้แข็งแรง มีวินัย และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) จิตภavana คือ การพัฒนาด้านอารมณ์และจิตใจ เช่น ความอดทน ความเข้มแข็งทางอารมณ์ และความมั่นคงภายในจิตใจ เพื่อให้สามารถรับมือกับแรงกดดันได้ 3) ศีลภavana คือ การพัฒนาด้านสังคม ให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีระเบียบและเคารพในกฎเกณฑ์ของสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำที่ดี และ 4) ปัญญาภavana คือ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถวางแผน ยุทธศาสตร์ และตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอกรอบคิดและโมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทย โดยอิงจากหลักภavana 4 ซึ่งสามารถนำมาใช้จำแนกคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยให้ครอบคลุมการพัฒนาทั้งกาย ใจ สังคม และปัญญา เป็นการวิเคราะห์เชื่อมโยงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยอย่างมีระบบตามแนวทางพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมไทยและเป้าหมายของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางการทหารอย่างมีคุณภาพ

ความสำคัญของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร

ดังที่ พระบรมราชาวาท พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานกระบี่และปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช วิทยาลัยแพทยศาสตร์มงกุฎเกล้า และสถาบันการศึกษาทางทหารต่างประเทศ ประจำปีการศึกษา 2561 ว่า

“...นายทหารนั้น ต้องเป็นทั้งตัวอย่างและผู้นำที่ดี กล่าวคือ ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มกำลังตลอดจนหาประสบการณ์เพิ่มเติม และหมั่นศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ อีกทั้ง ต้องสังวรระวังความประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี เป็นตัวอย่างและมาตรฐานของหน่วย มีความอดทน เสียสละ สุจริต และซื่อตรงต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อหน้าที่การงาน ถ้านายทหารทุกคนสามารถเป็นตัวอย่างและผู้นำที่ดีทั้งในการปฏิบัติงานและการประพฤติปฏิบัติตนงานทุกส่วนของกองทัพบกจะดำเนินก้าวหน้าไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะอำนวยผลให้ชาติบ้านเมืองของเราตั้งมั่นอยู่ด้วยความผาสุกสงบ และมีความเจริญรุ่งเรืองตลอดไป...” (The Royal Government Agencies, 2019)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเน้นถึงบทบาทของนายทหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ ครอบงำให้เป็นแบบอย่าง และเรียนรู้พัฒนา



ตนเองให้ชำนาญในการกิจที่ได้รับมอบหมาย เมื่อนำมาวิเคราะห์เชิงคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่ปรากฏในพระบรมราโชวาท มีคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านความรับผิดชอบ กล่าวคือ นายทหารต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและต้องตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อหน่วยงานและประเทศชาติ 2) ด้านความอดทนและเสียสละ กล่าวคือ ผู้นำทางทหารต้องพร้อมเผชิญกับอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อและมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม 3) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต กล่าวคือ ผู้นำทางทหารต้องมีจริยธรรมที่มั่นคงต่อหน้าที่ด้วยความซื่อตรงทั้งต่อตนเอง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และ 4) ด้านการมีวินัย กล่าวคือ นายทหารควรยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ในอีกด้านหนึ่ง คุณลักษณะผู้นำทางทหารไม่ได้จำกัดเพียงการปฏิบัติตามระเบียบวินัยหรือการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่น โดยผู้นำทางทหารที่ดีสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และมองการณ์ไกล เพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่เป้าหมายในระยะยาว นักวิชาการทางทหารและพลเรือนได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางทหารจำนวนมากและเป็นที่ยอมรับว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารและความเป็นผู้นำทางทหารเป็นหัวใจสำคัญในการกำกับ ดูแล และขับเคลื่อนภารกิจทางทหารให้บรรลุเป้าหมายทั้งในยามสงบและวิกฤต การเป็นผู้นำในกองทัพไม่ได้วัดผลจากการสั่งการทางยุทธวิธีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความเชื่อมั่นในหมู่กำลังพล คุณลักษณะผู้นำทางทหารจึงถูกกำหนดขึ้นให้เป็นหลักการที่ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อความมั่นคงของชาติ (Romanized: Kanj Noi-boonsuk, 2022)

อีกทั้ง พรทิพย์ คล้ายคลึง (Porntip Klaiklueng, 2006) อธิบายว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยได้เริ่มต้นปลูกฝังในหลักสูตรของโรงเรียนเตรียมทหาร นักเรียนทหารต้องเรียนและฝึกฝนอย่างครบถ้วนตลอดระยะเวลา 3 ปีการศึกษา นายทหารที่จบจากโรงเรียนเตรียมทหารจะมีคุณลักษณะที่โดดเด่นในหลายด้าน เริ่มจากการมีบุคลิกภาพและท่าทางที่น่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมโดยรวม นอกจากนี้ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถสื่อสารเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาเหนือตน ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อสถานการณ์โดยไม่หลงในอำนาจ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความเข้มแข็ง มีวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและถูกต้อง คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่ควรมีของนักเรียนเตรียมทหารแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ศราวุธ ไชยวิเศษ (Sarawut Chaiyawiset, 2020) กล่าวว่า พื้นฐานระดับบุคคลของนายทหารที่พึงประสงค์ คือ การมีคุณลักษณะทหารอาชีพที่มีความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ และความรักในหมู่คณะ ซึ่งคุณลักษณะผู้นำทางทหารจะสร้างความเป็นทหารอาชีพที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้ เอกลักษณะพิเศษของทหารอาชีพ คือ ทหารเป็นผู้มีสิทธิ์ถืออาวุธ มียศ เครื่องแบบ ระบบอาวุโส และระเบียบวินัยทหาร ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้

ในขณะเดียวกัน ภักภณ สนธิสม และมานวิภา อินทรทัต (Phakkaphon Sanitsom & Manwipha Intrathat, 2016) กล่าวว่า แม้คุณลักษณะผู้นำทางทหารจะมีความสำคัญต่อการเป็นนายทหารอาชีพ เป็นเสมือนหัวใจของการเป็นทหาร ทหารย่อมคู่กับคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่ต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดกว่าพลเรือน แต่ยังมีอีกหลายคุณลักษณะที่ยังเป็นนามธรรมมากเกินไป ยังขาดตัวชี้วัดและแนวปฏิบัติที่ประเมิน



หรือวัดได้ ส่วน อมรวัฒน์ มัจฉา (Amornwat Matcha, 2020) ย้ำว่า คุณลักษณะผู้นำทางทหารมีความสำคัญมาก เนื่องจากการปฏิบัติการทางทหาร เป็นการปฏิบัติที่ถูกมอบหมายภารกิจจากหน่วยเหนือและจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและนโยบายเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนหลักให้บรรลุเป้าหมายได้ จะต้องเปลี่ยนเป็นแผนสำรองทันที จึงต้องใช้สภาวะผู้นำที่จะต้องกล้าตัดสินใจ เพื่อไม่ให้งานล้มเหลว ซึ่งจะมีผลต่อความมั่นคงของชาติหรือหากภารกิจล้มเหลว จะต้องพร้อมรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้ สภาวะผู้นำทางทหารย่อมเกิดจากสภาวะของจิตสำนึกที่จะปกป้องเอกราชและความมั่นคงของชาติและสถาบันหลักของชาติ สามารถแลกได้ด้วยชีวิต การเสริมสร้างสภาวะผู้นำทางทหารต้องเริ่มจากการเสริมสร้างอุดมการณ์ทหารและคุณลักษณะทางทหารให้เกิดขึ้นจากจิตใจภายใต้จิตใต้สำนึก สภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้น หากเป็นผู้ที่ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาย่อมเป็นผู้นำทางทหารที่สมบูรณ์เปี่ยมด้วยอุดมการณ์ มีความรักชาติและคุณธรรมควบคู่กัน

ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น คุณลักษณะของผู้นำทางทหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการทางทหารและความมั่นคงของชาติ ทหารไม่สามารถตัดขาดจากคุณลักษณะผู้นำทางทหารได้ ผู้นำทางทหารต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อหน้าที่ หน่วยงาน และประเทศชาติ โดยแสดงออกผ่านการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีวินัย นอกจากนี้ ผู้นำทางทหารต้องมีความอดทนและพร้อมเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันเวลา โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤตที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย การสร้างสมดุลระหว่างความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวต่อสถานการณ์ และสิ่งสำคัญไปกว่านั้น การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยเริ่มตั้งแต่การศึกษาในโรงเรียนเตรียมทหาร นั้นหมายความว่าได้รับการฝึกฝนด้านความเป็นผู้นำตั้งแต่อายุยังน้อย มุ่งเน้นการฝึกฝนทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ให้เป็นนายทหารผู้มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือมนุษยสัมพันธ์ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีอุดมการณ์และความรักชาติ มีคุณธรรมและความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ พร้อมขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

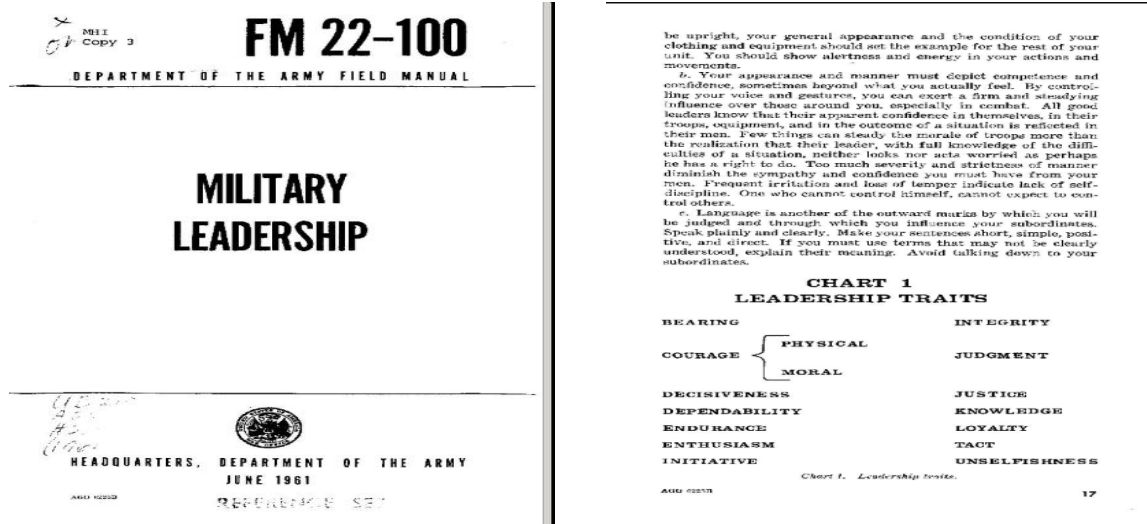
จุดเริ่มต้นของ 14 คุณลักษณะผู้นำทางทหาร

คุณลักษณะผู้นำทางทหารทั้ง 14 คุณลักษณะของกองทัพไทย อาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีข้อมูลอ้างอิงชัดเจนว่าเริ่มต้นครั้งแรกจากหน่วยงานทางทหารหน่วยใด แต่คุณลักษณะทั้งหมดมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทางทหารของนาวิกโยธินสหรัฐฯ มี 14 คุณลักษณะเช่นกัน ที่พัฒนาขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่สอง อาจเป็นไปได้ว่ามีนายทหารไทยที่เดินทางไปศึกษาวิชาการทหารในสหรัฐฯ หรืออาจได้รับความรู้จากการเข้ามาอิทธิพลของทหารสหรัฐฯ ในภูมิภาคอาเซียน จึงได้นำแนวคิดนี้ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของไทย เมื่อเวลาผ่านไปจึงพัฒนาคุณลักษณะที่ 15 เพิ่มขึ้น จากการศึกษาของ ภัคภณ สนธิสม และ ณัฐพล จารัตน์ กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญทางทหารของไทยได้เพิ่มเติมคุณลักษณะที่ 15 คือ การมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ (Vision) จึงนับเป็นการพัฒนาต่อยอดคุณลักษณะจากต้นแบบเดิม จึงอาจเรียกเป็น 15 คุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยก็ย่อมได้ อย่างไรก็ตาม เอกสารทางวิชาการของหลายหน่วยงานจะอ้างอิงคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 14 คุณลักษณะเป็นพื้นฐาน และในขณะเดียวกัน นักวิชาการทางทหารและพลเรือนเริ่มค้นคว้าและศึกษาเชิงวิชาการของคุณลักษณะผู้นำทางทหาร 15 คุณลักษณะเพิ่มมากขึ้น (Amornwat Matcha, 2020, Sarot Kliangsong, 2017, Rattana Phattanasophon, 2021)

แม้ว่าคุณลักษณะผู้นำทางทหารของไทยทั้ง 14 คุณลักษณะ และต่อมาได้มีการเสนอเพิ่มเป็น 15 คุณลักษณะก็ตาม แต่จุดเริ่มต้นของ 14 คุณลักษณะของไทยนั้นต่อยอดมาจากคู่มือราชการทหารกองทัพบก



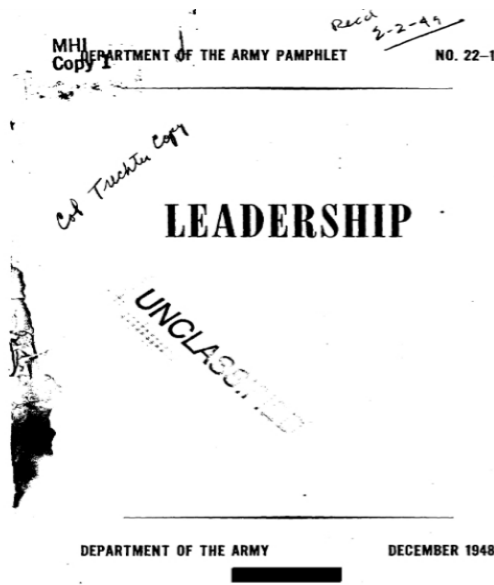
สหรัฐอเมริกา FM 22-100 เรื่อง Military Leadership (ความเป็นผู้นำทางทหาร) พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1961 และภายหลังนาวิกโยธินสหรัฐฯ นำไปใช้ ประกอบด้วย (Department of the Army, 1961 : 16 -17)



ภาพที่ 1 หน้าปกคู่มือ FM 22-100 Military Leadership (1961) และ 14 คุณลักษณะในหน้า 17

1) ความสง่างาม (Bearing) 2) ความกล้าหาญ (Courage) 3) การตัดสินใจเด็ดขาด (Decisiveness) 4) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 5) ความอดทน (Endurance) 6) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 7) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 8) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 9) วิจารณ์ญาณ (Judgment) 10) ความยุติธรรม (Justice) 11) ความรู้ (Knowledge) 12) ความจงรักภักดี (Loyalty) 13) การมีไหวพริบ (Tact) และ 14) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะทั้งหมดสามารถย้อนกลับไปถึงคู่มือทหารของกองทัพบกสหรัฐฯ หมายเลข 22-1 เรื่อง ความเป็นผู้นำ (Department of the Army Pamphlet No. 22-1) พิมพ์ในปี ค.ศ.1948 ในขณะที่นั้นคำว่า “Qualities” (คุณลักษณะ) และมีเพียง 10 คุณลักษณะ ได้แก่ (Department of the Army: 1948, 7)



SECTION II THE QUALITIES OF LEADERSHIP

There are certain human qualities which are essential to successful leadership. These qualities are—

Knowledge	Courage
Decisiveness	Endurance
Initiative	Dependability
Tact	Justice
Manner and bearing	Enthusiasm

Knowledge

Knowledge is one of the most important qualities any military leader can possess. You may have been associated at some time in your life with a man who had a very unattractive personality; who at times, may have been tactless, even unjust; but in whom you nevertheless had confidence simply and solely because you realized that he knew his job. The well-rounded leader must possess the other qualities which have been mentioned, but knowledge is the starting point. Nothing will attract confidence and respect more quickly than demonstrated knowledge and ability. There is no substitute for knowledge in its ability to create self-confidence within the leader himself.

We are not referring solely to professional knowledge. In addition, he should have as much or more general knowledge, and certainly should be just as well informed as his men on national and international events.

Lack of knowledge of your job, is a disadvantage from the very start. Worst yet is to lack knowledge of your job and then try to make your soldiers believe you do know your job. It will not work with American soldiers; they will find out very quickly, and you as their leader will suffer a loss of their confidence and faith. Admit lack of knowledge of the subject in question, and then take steps to acquire the information and regain the prestige lost through faulty preparation.

Knowledge not only gains the respect and confidence of your men and your fellow leaders, but even more important, it is the keystone of confidence in yourself. You should be so well informed on professional subjects that you will be able to act automatically in almost

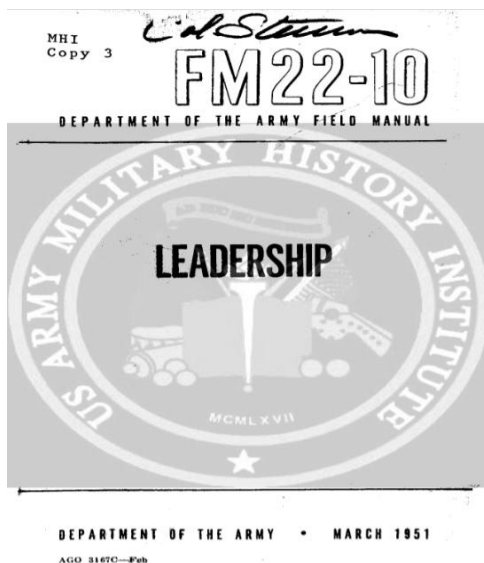
7

ภาพที่ 2 หน้าปกคู่มือ Department of the Army Pamphlet No. 22-1 Leadership (1948)

และ 10 คุณลักษณะในหน้า 7

- 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความอดทน (Endurance) 3) การตัดสินใจเด็ดขาด (Decisiveness)
- 4) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 5) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 6) ความยุติธรรม (Justice)
- 7) ไหวพริบ (Tact) 8) ความกล้าหาญ (Courage) 9) ความสง่างาม (Bearing) และ 10) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

ในเวลาต่อมา ได้มีการปรับปรุงและจัดพิมพ์คู่มือราชการสนาม FM 22-10 เรื่อง Leadership (ภาวะผู้นำ) ในปี ค.ศ. 1951 และเพิ่มจำนวนคุณลักษณะเป็น 19 คุณลักษณะ และเรียกคำว่า “Traits” แทน “Qualities” ได้แก่ (Department of the Army, 1951 : 15-17)



cooperation. Reluctance to delegate authority often is a mark of retarded growth in leadership.

j. Principle X—Employ Your Command in Accordance With its Capabilities. To employ his command properly, the leader must have a thorough knowledge of the tactical and administrative capabilities and limitations of his command. He must assign objectives that are possible of attainment, properly evaluate time and space factors, and employ his command with sound judgment. To do less than this may spell failure in accomplishing the mission. Recurrent failure brings about collapse of morale, *esprit de corps*, and efficiency. However, on occasion, when the situation demands, men must be pushed without hesitation beyond their considered capabilities in order to achieve a quick and cheap victory or to avoid a costly defeat.

k. Principle XI—Take Responsibility for Your Actions. The commander of a unit is responsible for all his unit does, or fails to do. The leader recognizes and acknowledges this responsibility on all occasions. Any effort to evade this responsibility destroys the bond of loyalty and respect that must exist between the commander and his subordinates.

11. LEADERSHIP TRAITS

Leadership traits are human qualities that are of great value to the leader. Possession of these traits simplifies the task of applying leadership principles and assists greatly in winning confi-

AGO 3167C

15

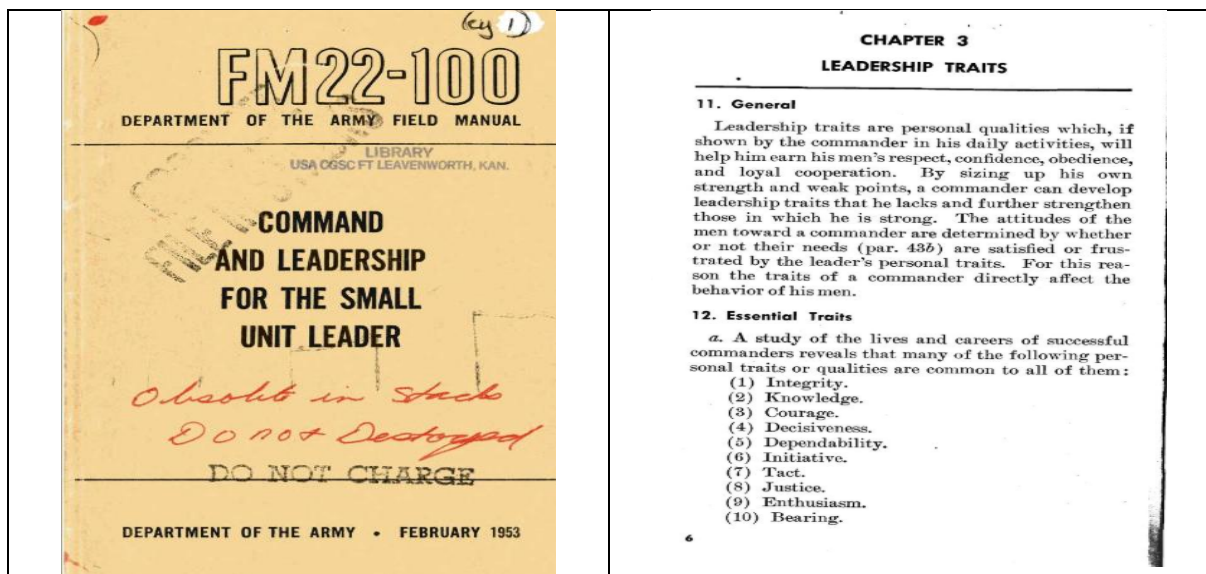
ภาพที่ 3 หน้าปกคู่มือ FM 22-10 Leadership (1951) และ 19 คุณลักษณะในหน้า 15

- 1) ความตื่นตัว (Alertness) 2) การตัดสินใจเด็ดขาด (Decisiveness) 3) ความกล้าหาญ (Courage)
- 4) ความอดทน (Endurance) 5) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 6) พลัง (Force) 7) ความกระตือรือร้น



(Enthusiasm) 8) อารมณ์ขัน (Humor) 9) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) 10) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 11) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 12) วิจาร์ณญาณ (Judgment) 13) สติปัญญา (Intelligence) 14) ความจงรักภักดี (Loyalty) 15) ความยุติธรรม (Justice) 16) ไหวพริบ (Tact) 17) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy) 18) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) และ 19) ความสง่างาม (Bearing)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1953 กองทัพบกสหรัฐฯ พิมพ์คู่มือฉบับใหม่ FM 22-100 เรื่อง Command and Leadership for the Small Unit Leader (การบังคับบัญชาและภาวะผู้นำสำหรับผู้นำหน่วยขนาดเล็ก) ตัดเหลือเพียง 12 คุณลักษณะ ได้แก่ (Department of the Army, 1953 : 6-7)



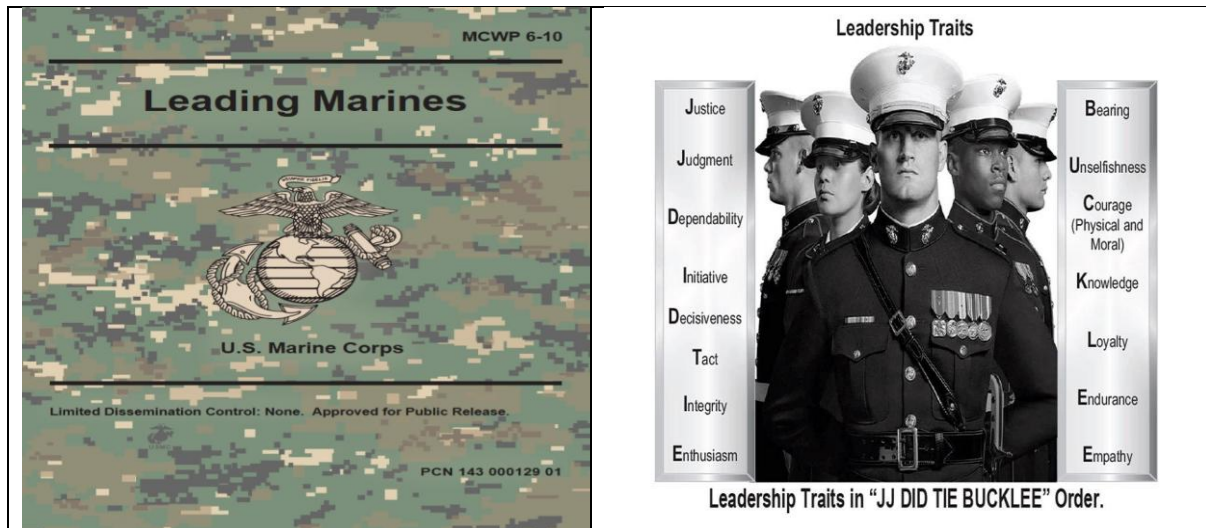
ภาพที่ 4 หน้าที่คู่มือ FM 22-100 Command and Leadership (1953) for the Small Unit Leader และ 12 คุณลักษณะในหน้า 6

1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 2) ความรู้ (Knowledge) 3) ความกล้าหาญ (Courage) 4) การตัดสินใจเด็ดขาด (Decisiveness) 5) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) 6) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 7) ไหวพริบ (Tact) 8) ความยุติธรรม (Justice) 9) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) 10) ความสง่างาม (Bearing) 11) ความอดทน (Endurance) และ 12) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

ตั้งแต่ในปี ค.ศ. 1983 กองทัพบกสหรัฐฯ ปรับปรุงคู่มือราชการสนามใหม่ แต่ไม่ปรากฏหัวข้อเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร แต่เปลี่ยนเป็นการอธิบายด้วยลักษณะอื่น อย่างไรก็ตาม นาวิกโยธินสหรัฐฯ ได้ตัดสินใจนำ 14 ลักษณะจากคู่มือราชการสนาม FM 22-100 ของกองทัพบกสหรัฐฯ เรื่อง Military Leadership ค.ศ. 1961 มาใช้และยังคงให้ความสำคัญกับ 14 คุณลักษณะนี้มาจนกระทั่งทุกวันนี้ โดยเรียก 14 คุณลักษณะเป็นคำสั่ง (Order) ว่า JJ DID TIE BUCKLE เพื่อให้จดจำง่ายและเป็นตัวย่อจากตัวอักษรภาษาอังกฤษต้นคำของ 14 คุณลักษณะ เรียงลำดับแบบฉบับนาวิกโยธินสหรัฐฯ ตามลำดับ คือ Justice (ความยุติธรรม), Judgment (วิจาร์ณญาณ), Dependability (ความน่าเชื่อถือ), Initiative (ความคิดริเริ่ม), Decisiveness (การตัดสินใจเด็ดขาด), Tact (ไหวพริบ), Integrity (ความซื่อสัตย์), Enthusiasm (ความกระตือรือร้น), Bearing (ความสง่างาม), Unselfishness (ความไม่เห็นแก่ตัว), Courage (ความกล้าหาญ), Knowledge (ความรู้), Loyalty (ความจงรักภักดี) และ Endurance (ความอดทน) และล่าสุดเมื่อวันที่ 13



สิงหาคม ค.ศ. 2024 นาวิกโยธินสหรัฐฯ บรรจุคุณลักษณะที่ 15 คือ Empathy (ความเข้าใจเข้าใจผู้อื่น) ในคู่มือ MCWP 6-10 Leadership U.S. Marine Corp จึงต้องเพิ่มอักษรภาษาอังกฤษตัว E ซึ่งเป็นอักษรขึ้นต้นคำของ Empathy กลายเป็นคำสั่ง JJ DID TIE BUCKLEE นับเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญอีกครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารของนาวิกโยธินสหรัฐฯ (U.S. Marine Corp: 2024, 3-4; Lydia Gordon: 2024)



ภาพที่ 5 หน้าปกคู่มือ MCWP 6-10 Leading Marines (2024) และ 15 คุณลักษณะในหน้า 2-3

ดังที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นที่ประจักษ์ว่า 14 คุณลักษณะผู้นำทางทหารของไทยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ 14 คุณลักษณะผู้นำทางทหารของสหรัฐฯ ต่อมา ได้มีการนำเสนอคุณลักษณะที่ 15 คือ วิสัยทัศน์ (Vision) เพิ่มเติมขึ้นมา ในขณะที่นาวิกโยธินสหรัฐฯ เพิ่มเติมคุณลักษณะที่ 15 คือ Empathy (ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น) อันแสดงถึงความสามารถในการเข้าใจและรับรู้ความรู้สึก ความคิด มุมมองของผู้อื่น และมีความประนีประนอม จึงสังเกตได้อย่างชัดเจนว่า 14 คุณลักษณะของไทยและสหรัฐฯ เหมือนกัน แต่แตกต่างกันในคุณลักษณะที่ 15

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารของไทยด้วยหลักภาวนา 4

ด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ บัญญัติว่า มาตรา 67 รัฐพึงอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น

ในการอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาอันเป็นศาสนาที่ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่นับถือมาช้านาน รัฐพึงส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการเผยแผ่หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเถรวาทเพื่อให้เกิดการพัฒนาจิตใจและปัญญา และต้องมีมาตรการและกลไกในการป้องกันมิให้มีการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาไม่ว่าในรูปแบบใด และพึงส่งเสริมให้พุทธศาสนิกชนมีส่วนร่วมในการดำเนินมาตรการหรือกลไกดังกล่าวด้วย (Constitution of the Kingdom of Thailand, B.E. 2560, 2017)

ตามบทบัญญัติระบุว่า “รัฐพึงส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการเผยแผ่หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเถรวาท เพื่อให้เกิดการพัฒนาจิตใจและปัญญา” นั้นหมายความว่า รัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่โดยตรงในการสนับสนุนและเผยแผ่หลักธรรม เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านจิตใจและปัญญา



ของประชาชน ฉะนั้น ผู้เขียนเห็นว่า ในบริบทคุณลักษณะผู้นำทางทหารของไทยทั้ง 15 ประการ ยังขาดความเชื่อมโยงกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จึงเสนอให้ใช้หลักภาวะ 4 ซึ่งเป็นหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครบทุกมิติ ได้แก่ การพัฒนาด้านร่างกาย (กายภาวะ) การพัฒนาด้านอารมณ์ (จิตภาวะ) การพัฒนาด้านสังคม (ศีลภาวะ) และการพัฒนาด้านความรู้ (ปัญญาภาวะ) แนวทางนี้จะช่วยจัดกลุ่มของคุณลักษณะทั้งหมดให้สอดคล้องกับหลักธรรม และเป็นการรักษาสสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ อีกทั้ง เพื่อความก้าวหน้าและยั่งยืนในปฏิบัติหน้าที่ การบูรณาการคุณลักษณะเหล่านี้กับหลักภาวะ 4 จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย เพราะเป็นการนำพระพุทธศาสนาเป็นรากฐาน

จากการศึกษาของ ญัฐพล จารัตน์ พระมหาวิระศักดิ์ อภินนทเวที และพระมหาหรรษา ธมฺมหาโส อธิบายว่า คำว่า “ภาวะ” หมายถึง การพัฒนาในเชิงลึกที่มุ่งเน้นการยกระดับมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกาย วาจา และใจ เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีศักยภาพสูงสุดครอบคลุม 4 ด้าน ทำให้เข้าใจได้ว่า การพัฒนามนุษย์ไม่สามารถแยกกายและใจให้พัฒนาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่ต้องพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกันทุกขณะ หลักภาวะ 4 ประกอบด้วย (Nattaphon Charat, Phra Maha Weerasak Abhinandaveti, & Phra Maha Hansah Dhammahaso, 2021)

(1) การพัฒนาด้านร่างกาย (กายภาวะ) หมายถึง การฝึกฝนและพัฒนาร่างกายให้แข็งแรง กระฉับกระเฉง มีทักษะ และเสริมสร้างความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การพัฒนาด้านอารมณ์ (จิตภาวะ) หมายถึง การมุ่งเน้นการฝึกจิตให้มั่นคง มีสติ สมาธิ และมีคุณธรรม สามารถควบคุมอารมณ์และสามารถเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(3) การพัฒนาด้านสังคม (ศีลภาวะ) หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมด้วยการฝึกฝนให้มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎหมายของสังคมและวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีสันติภาพและสันติสุข

(4) การพัฒนาด้านความรู้ (ปัญญาภาวะ) หมายถึง การพัฒนาทางปัญญาและความรู้ ด้วยการฝึกฝน แยกแยะถูกผิด ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา และมีวิจารณ์ญาณ สามารถเรียนรู้และเข้าใจด้วยเหตุและผล

การบูรณาการหลักภาวะ 4 กับคุณลักษณะผู้นำทางทหาร ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะการเป็นผู้นำทางทหารที่มีคุณลักษณะที่ดีเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ดำรงตนด้วยคุณธรรม รักษาสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ และพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำทางทหารที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมของไทย ด้วยเหตุนี้ การจัดกลุ่มคุณลักษณะผู้นำทางทหารของไทย 15 คุณลักษณะด้วยหลักภาวะ 4 สามารถทำได้โดยพิจารณาองค์ประกอบของแต่ละคุณลักษณะ 4 ด้านการพัฒนา ดังนี้

(1) การพัฒนาด้านร่างกาย (กายภาวะ) สอดคล้องกับคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ การวางตัว (Bearing) ความอดทน (Endurance) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และกาลเทศะ (Tact)

(2) การพัฒนาด้านอารมณ์ (จิตภาวะ) สอดคล้องกับคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ความกล้าหาญ (Courage) ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความริเริ่ม (Initiative) และความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

(3) การพัฒนาด้านสังคม (ศีลภาวะ) สอดคล้องกับคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความเชื่อถือได้ (Dependability) ความยุติธรรม (Justice) และความจงรักภักดี (Loyalty)

(4) การพัฒนาด้านความรู้ (ปัญญาภาวะ) สอดคล้องกับคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ การมีวิจารณ์ญาณ (Judgement) ความรู้ (Knowledge) และวิสัยทัศน์ (Vision)

การจัดกลุ่มช่วยให้เห็นความสมดุลของทิศทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารในทุกมิติตามหลักภาวะ 4 ฉะนั้น หากขาด “กายภาวะ” อาจขาดความน่าเชื่อถือและความพร้อมทางร่างกาย หากขาด “ศีลภาวะ” อาจนำไปสู่การขาดจริยธรรมและความไว้วางใจจากผู้อื่น หากขาด “จิตภาวะ” อาจไม่สามารถ



ควบคุมอารมณ์และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากขาด “ปัญญาภาวนา” อาจขาดวิสัยทัศน์และการแก้ไขปัญหาอย่างชาญฉลาด

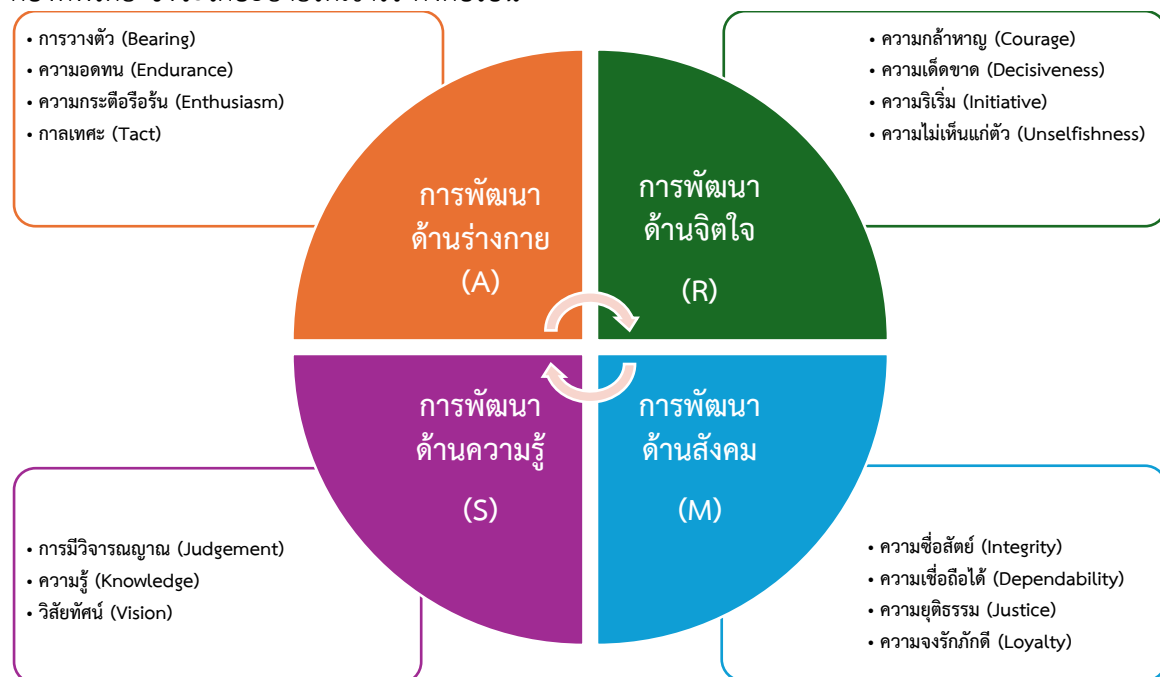
AMRS: โมเดลการบูรณาการ 15 คุณลักษณะด้วยฐานของภาวนา 4

โมเดล ARMS เป็นแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทย 15 ประการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดทำกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบทของกองทัพไทยและสนองต่อเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 67 ซึ่งระบุถึงหน้าที่ของรัฐในการส่งเสริมและเผยแผ่พระพุทธศาสนา

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้เขียนได้ออกแบบโมเดล ARMS มีความหมายพ้องกับคำว่าภาษาอังกฤษแปลว่า “กองกำลัง” อันสะท้อนถึงบริบทของทหาร และในขณะเดียวกันยังเป็นตัวย่อจากคำขึ้นต้นภาษาอังกฤษขององค์ประกอบหลัก 4 ประการที่สอดคล้องกับหลักภาวนา 4 ได้แก่ Action, Resilience, Morality และ Strategy

โมเดล ARMS จึงทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดในการจำแนกและพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทย ทั้ง 15 ประการให้เป็นระบบ โดยอิงจากมิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสมดุลตามหลักภาวนา 4 ได้แก่ กายภาวนา จิตภาวนา ศีลภาวนา และปัญญาภาวนา โมเดลนี้จึงไม่เพียงแต่สื่อความหมายถึงทหาร แต่ยังช่วยให้เข้าใจง่าย จดจำได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำได้อย่างเป็นรูปธรรม

การจำแนกคุณลักษณะในแต่ละมิติอาศัยหลักเกณฑ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องเชิงคุณค่าและเจตคติของคุณลักษณะกับเป้าหมายของแต่ละมิติ 2) ความสัมพันธ์เชิงพลวัตกรรมที่สะท้อนผลของการพัฒนาในมิตินั้น ๆ และ 3) ความชัดเจนในการเชื่อมโยงเชิงระบบกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำในบริบทของกองทัพไทย ซึ่งจะได้อธิบายให้เข้าใจ ดังต่อไปนี้



รูปที่ 1 โมเดล ARMS ในการบูรณาการคุณลักษณะผู้นำด้วยฐานของหลักภาวนา 4



(ที่มา: ผู้เขียน)

A (Action) หมายถึง ความพร้อมของร่างกายในการปฏิบัติหน้าที่และสง่างาม สู่ถึงความขยันขันแข็ง การทำงานอย่างเต็มที่ และการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความเป็นผู้นำและความสำเร็จในการทำงาน ใช้แสดงแทนคำว่า การพัฒนาด้านร่างกาย (กายภาวนา) และคุณลักษณะที่สอดคล้อง ได้แก่ การวางตัว (Bearing) ความอดทน (Endurance) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และ กาลเทศะ (Tact)

R (Resilience) หมายถึง ความอดทนและความมั่นคงทางจิตใจ การพัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรค และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ใช้แสดงแทนคำว่า การพัฒนาด้านอารมณ์ (จิตภาวนา) โดยคุณลักษณะที่สอดคล้อง ได้แก่ ความกล้าหาญ (Courage) ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความริเริ่ม (Initiative) และความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

M (Morality) หมายถึง จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตามระเบียบ เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต ความมีวินัย และการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมและองค์กร ใช้แสดงแทนคำว่า การพัฒนาด้านสังคม (ศีลภาวนา) โดยครอบคลุมคุณลักษณะ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความเชื่อถือได้ (Dependability) ความยุติธรรม (Justice) และความจงรักภักดี (Loyalty)

S (Strategy) หมายถึง การเรียนรู้และเพิ่มพูนความรู้ที่มียุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน และมีทักษะ วิสัยทัศน์ในการเล็งเป้าหมาย เน้นการใช้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์ วางแผน และพัฒนาตนเองและหน่วยงาน ให้เติบโตอย่างมั่นคง ใช้แสดงแทนคำว่า การพัฒนาด้านความรู้ (ปัญญาภาวนา) โดยครอบคลุมคุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิจารณญาณ (Judgement), ความรู้ (Knowledge) และวิสัยทัศน์ (Vision)

การผสมผสานระหว่างการพัฒนาพฤติกรรมและความคิดของบุคคลตามหลักภาวนา 4 ต้องอาศัยการฝึกฝนที่เป็นระบบ ผ่านการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์และตรรกะ ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดีขึ้น เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาพฤติกรรมเชิงบวก มีความอดทน และมีความคิดที่เป็นระบบมากขึ้น ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างวินัยและจริยธรรม มีศีล สมาธิ ปัญญา เป็นแก่นของการพัฒนา (Phra Maha Phachara Kittivaramethee, 2021) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทางทหารโดยใช้หลักภาวนา 4 เป็นแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทางทหาร ช่วยให้ทหารพัฒนาคุณลักษณะเชิงสมรรถนะและศักยภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กร สามารถนำไปใช้ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกำลังพลทางทหาร และขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Anukun Boonraksaa, 2011) การพัฒนาบุคลากรทางทหารต้องพัฒนาทั้งทางร่างกายและจิตใจด้วยการพัฒนาแบบองค์รวมและมีอัตลักษณ์ความเป็นทหารไทย ยิ่งไปกว่านั้น โมเดลนี้ไม่เพียงแต่แสดงถึงการบูรณาการคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยให้สอดคล้องกับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หากแต่ยังเป็นการเปิดพื้นที่ใหม่ให้ผู้วิจัยและนักวิชาการนำโมเดลไปต่อยอดพัฒนาในเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย เพื่อเสริมสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม สมรรถนะ และจิตสำนึกต่อสังคมและชาติอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

- 1) นำเสนอแนวทางใหม่ให้เห็นถึงความสอดคล้องเชิงเนื้อหาและแนวคิดระหว่างหลักภาวนา 4 กับ



คุณลักษณะผู้นำทางทหารไทย 15 ประการ ช่วยให้คุณลักษณะเหล่านี้ได้รับการตีความใหม่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม และความรู้ รวมถึงเชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 67 ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยถูกเสนอในรูปแบบเชิงระบบมาก่อนในงานวิชาการด้านการทหารของไทย

2) สร้างกรอบแนวคิดเชิงพุทธในรูปแบบโมเดลเชิงประจักษ์เป็นต้นแบบใหม่ที่ชื่อว่า ARMS ซึ่งมีนัยความหมายสอดคล้องกับคำว่า “กองกำลัง” ในบริบททางทหาร และในขณะเดียวกันยังเป็นตัวย่อขององค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ Action, Resilience, Morality และ Strategy ซึ่งเชื่อมโยงอย่างลงตัวสามารถนำไปใช้พัฒนาแนวทางฝึกอบรมผู้นำ การออกแบบหลักสูตร รวมถึงการวิจัยต่อยอดในเชิงปฏิบัติได้

3) ทราบถึงพัฒนาการและที่มาของคุณลักษณะผู้นำทางทหารของกองทัพไทยที่ได้รับการต่อยอดมาจากคุณลักษณะผู้นำทางทหารของนาวิกโยธิน กองทัพสหรัฐฯ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

สรุปและข้อเสนอ

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สามารถสรุปและเสนอข้อเสนอแนะได้อย่างเป็นรูปธรรมในรูปแบบข้อ ๆ ดังนี้

1) โมเดลนี้เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่สามารถบูรณาการหลักภavana 4 กับคุณลักษณะผู้นำทางทหารไทยได้อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับมิติการพัฒนาทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และปัญญาอย่างชัดเจนเอื้อต่อการฝึกอบรม การพัฒนา และการถ่ายทอดคุณลักษณะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น สอดคล้องกับบริบทของวัฒนธรรมไทยและพันธกิจของกองทัพไทย

2) โมเดลนี้สามารถใช้เป็นแนวทางพื้นฐานในการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะผู้นำทางทหารด้วยการวางโครงสร้างที่เชื่อมโยงหลักธรรมกับภาวะผู้นำ โดยประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการออกแบบหลักสูตร การฝึกอบรม และการพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะ (Competency)

3) ควรพัฒนาเครื่องมือวัดคุณลักษณะผู้นำทางทหารบนฐานคิดของโมเดลและส่งเสริมให้นำโมเดลไปใช้เป็นแนวทางในระดับนโยบายและหลักสูตรการศึกษาทางทหารอย่างเป็นทางการ

4) เนื่องจากบทความนี้เป็นทำให้ข้อมูลเชิงวิชาการที่ต้องมีการวิจัยหลักเกณฑ์การจำแนกคุณลักษณะทั้งหมดในมิติต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง เพราะคุณลักษณะบางประการสามารถรวมหรือทับซ้อนได้มากกว่าหนึ่งมิติ

บรรณานุกรม

- Boonraksa, A. (2011). Human resource development based on the Four Foundations of Mindfulness at the 31st Military Circle Command (Master's thesis). Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya.
- Chaiyawiset, S. (2020). Professional military characteristics of Ministry of Defense personnel (Unpublished individual research report). Army Command and General Staff College.
- Charat, N., Phra Maha Weerasak Abhinandavethee, & Phra Maha Hans Dhammhaso. (2021). Strategies for developing competencies and skills of private sector labor in Mukdahan special economic zone through peaceful means. Air Force Academy Journal of Humanities and Social Sciences, 9, 71–84.



- Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560 (2017). (2017, April 6). Royal Thai Government Gazette, 134(40A), 17.
- Department of the Army. (1948). No.22-1 Department of the Army Pamphlet Leadership. Washington D.C.: Headquarters Department of Army.
- _____. (1951). FM 22-10 Department of the Army Field Manual Leadership. Washington D.C.: Headquarters Department of Army.
- _____. (1953). FM 22-100 Command and Leadership for the Small Unit Leader. Washington D.C.: Headquarters Department of Army.
- _____. (1961). FM 22-100 Department of the Army Field Manual Military Leadership. Washington D.C.: Headquarters Department of Army.
- Education Division, Army Non-Commissioned Officer School. (2019). Training and teaching manual for military leadership subject (Course ChKTh.111). Bangkok: Army Non-Commissioned Officer School.
- Kanjobnuksuk, K. (2022). Guidelines for the development of personnel management of the Military Personnel Department, Royal Thai Armed Forces Headquarters (Unpublished individual research report). Army Command and General Staff College.
- Ketsomboon, N. (2013). Development of Thai military diplomacy to support the ASEAN Political-Security Community (Master's thesis). Burapha University, Chonburi.
- Klaiklueng, P. (2006). A study of military leadership characteristics of pre-cadet students, Armed Forces Preparatory School, Supreme Command Headquarters (Master's thesis). Srinakharinwirot University.
- Kiangsong, S. (2017). Desirable leadership characteristics for battalion commanders based on the perspectives of military officers: A case study of Air Defense and Coastal Defense Command (Master's thesis). Burapha University, Chonburi.
- Lydia Gordon. (2024). Empathy gives Marine Corps leadership trait No. 15 and a new mnemonic. Retrieved February 14, 2025, from https://www.stripes.com/branches/marine_corps/2024-10-28/empathy-added-marine-leadership-traits-15651732.html
- Matcha, A. (2020). Military leadership of battalion commanders in military units in Nakhon Ratchasima province (Unpublished individual research report). Army Command and General Staff College.
- Naval Education Department. (1996). Military leadership study manual for professional schools in the Royal Thai Navy. Bangkok: Kanasana.
- Office of Policy and Planning, Ministry of Defense. (2023). Action plan for enhancing national security capacity (2023–2027). Bangkok: Office of the Permanent Secretary for Defense.



- Pattanasophon, R. (2021). Military leadership in the new normal situation among military unit commanders in Nan province (Unpublished individual research report). Army Command and General Staff College.
- Phra Maha Pachara Kittivaramethee. (2021). Modern leadership and management based on the Four Foundations of Mindfulness. *MCU Loei Review Journal*, 2(2), 160–168.
- Royal Guards Cadet School. (2012). Knowledge management: Characteristics of a soldier. Nakhon Nayok: Chulachomklao Royal Military Academy.
- Royal Household Bureau. (2019). Royal address at the commissioning ceremony for graduates of the Royal Thai Military Academy, Royal Thai Naval Academy, Navamindradhiraj Royal Thai Air Force Academy, Phramongkutklao College of Medicine, and international military educational institutions for the academic year 2018. Retrieved February 2, 2025, from <https://www.royaloffice.th/wp-content/uploads/2022/07/T0330-4.pdf>
- Royal Thai Army. (1996). Field manual on the Royal Thai Army doctrines RS.100-1 to 4, B.E. 2539 (1996). Bangkok: Army Education Department.
- Sanitsom, P., & Charat, N. (2015). Desirable military leadership characteristics in the Royal Thai Armed Forces. *The Executive Journal*, 35(1), 75–86.
- Sanitsom, P., & Intharatat, M. (2016). Military leadership characteristics of graduates from Navamindradhiraj Royal Thai Air Force Academy: A case study of the academic year 2014. *Air Force Academy Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(4), 153–164.
- U.S. Marine Corp. (2024). MCWP 6-10 Leading Marines. Washington D.C.: Headquarters United States Marine Corps.
- Wattayakorn, R. (2023). A study of desired personality traits of cadets at Chulachomklao Royal Military Academy. *Chulachomklao Royal Military Academy Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(2023), 16–30.