

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ  
ระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGY OF THE AIR WAR COLLEGE  
ACCORDING TO THE CONCEPT OF STRATEGIC-LEVEL LEADER'S COMPETENCIES  
ENHANCEMENT OF ROYAL THAI AIR FORCE

Group Captain Yutthasak Poonsuvan



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ของกองทัพอากาศ
โดย	นาวาอากาศเอกยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร์ แก้วนาค)

ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ : กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGY OF THE AIR WAR COLLEGE ACCORDING TO THE CONCEPT OF STRATEGIC-LEVEL LEADER'S COMPETENCIES ENHANCEMENT OF ROYAL THAI AIR FORCE) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 297 หน้า.

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ 3) วิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมิน การสนทนากลุ่ม แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ประกอบด้วย (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (4) ทักษะการสื่อสาร และ (5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ 2) นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ "ดี" โดยสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) สภาพทั่วไปของการบริหารงานวิชาการยังขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างสถานศึกษา และไม่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ 4) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์เน้นกำลังทางวิชาการ (2) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ (3) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเชิงรุก

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

ปีการศึกษา 2558

# # 5584221027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES / STRATEGIC-LEVEL LEADER'S COMPETENCIES

YUTTHASAK POONSUVAN: ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGY OF THE AIR WAR COLLEGE ACCORDING TO THE CONCEPT OF STRATEGIC-LEVEL LEADER'S COMPETENCIES ENHANCEMENT OF ROYAL THAI AIR FORCE. ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 297 pp.

The purposes of this study were to study the strategic-level leader's competencies, to analyze general condition of academic management, and to develop academic management Strategy of the Air War college according to the concept of the strategic-level leader's competencies enhancement of Royal Thai Air Force. This is a mixed method research. Questionnaires were used for strategic-level competencies assessment, focus group, open-end questionnaires, and deep interviews were used for analyze the academic management environment. Data were analyzed by frequency, percentage, mean, and content analysis. The finding were: 1) The level in strategic-level leader's competencies of Air War college students were overall at a high level, as Vision and Strategic Management skills were on the highest level and strategic leadership was on the least level. 2) General condition of current academic management did not comply with the requirements of performance management of Air Force. 3) The academic management strategy of the Air War college according to the concept of the strategic-level leader's competencies enhancement of Royal Thai Air Force, consisted of 4 major strategies : (1) Synergies in academic (2) Strengthening the academic management (3) Proactive academic management.

Department:	Educational Policy	Student's Signature .....
	Management and	Advisor's Signature .....
	Leadership	Co-Advisor's Signature .....
Field of Study:	Educational	
	Administration	

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณ พิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ทุ่มเท เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร แก้วนาค กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาร่วมสอบวิทยานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารอากาศ ผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และบุคลากรของวิทยาลัยการทัพอากาศทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกระหว่างการดำเนินงานวิจัย ขอขอบคุณตัวแทนศิษย์เก่าวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2555-2557 และนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2558 ที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่มโดยให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งจนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณนิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ขอขอบคุณครอบครัวที่เสียสละให้เวลาที่เป็นของครอบครัวให้ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	1
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
1. ความสำคัญของการวิจัย.....	1
2. คำถามการวิจัย.....	8
3. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
4. นิยามศัพท์.....	8
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
6. ขอบเขตการวิจัย.....	14
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	15
บทที่ 2 .....	17
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ.....	17
ตอนที่ 2 หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ..	66
ตอนที่ 3 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ .....	122
บทที่ 3 .....	153
วิธีดำเนินงานวิจัย .....	153

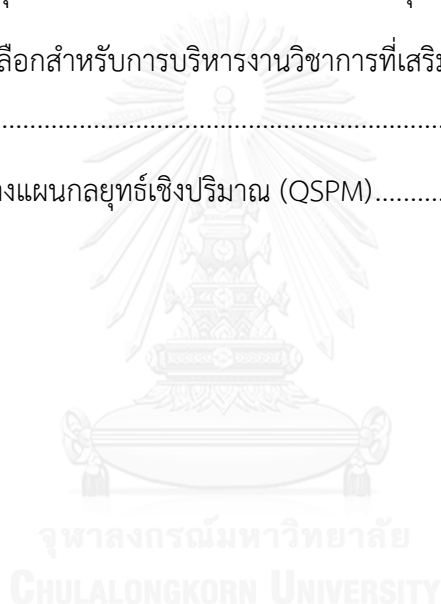
บทที่ 4 .....	185
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	185
บทที่ 5 .....	256
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	256
สรุปผลการวิจัย.....	256
อภิปรายผลการวิจัย.....	260
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	273
รายการอ้างอิง .....	278
ภาคผนวก.....	288
ผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ร่วมสนทนากลุ่ม.....	289
ผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....	297
รายการอ้างอิง .....	2
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	4



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	แสดงสมรรถนะหลักของบุคลากรสังกัดกองทัพอากาศ.....	40
ตารางที่ 2	แสดงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรสังกัดกองทัพอากาศ .....	41
ตารางที่ 3	ตารางวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ระบุโดยนักวิชาการ .....	48
ตารางที่ 4	สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์ภารกิจของกองทัพอากาศ และ ความคิดเห็นของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ .....	58
ตารางที่ 5	การเทียบเคียงสมรรถนะหลักกำลังพลของแต่ละเหล่าทัพไทยและข้าราชการพลเรือน ...	60
ตารางที่ 6	การเทียบเคียงสมรรถนะกำลังพล (กลุ่มบริหาร) ของแต่ละเหล่าทัพไทยและ ข้าราชการพลเรือน .....	61
ตารางที่ 7	การเทียบเคียงสมรรถนะผู้นำทางทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา.....	61
ตารางที่ 8	สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่ต้องการ.....	63
ตารางที่ 9	การสังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการ.....	75
ตารางที่ 10	เวลาการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ - แยกตามหมวดวิชา.....	102
ตารางที่ 11	แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์.....	121
ตารางที่ 12	การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการวิทยาลัย การทัพอากาศ .....	143
ตารางที่ 13	วัตถุประสงค์ ลักษณะการวัด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำแนกตามแบบของเครื่องมือ วิจัย .....	183
ตารางที่ 14	สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพ อากาศ ปีการศึกษา 2558 .....	194
ตารางที่ 15	ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาแยกตามสายวิทยาการ .....	195
ตารางที่ 16	ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาแยกตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร ที่ผ่านมา.....	195

ตารางที่ 17 การประเมินปัจจัยภายในของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์.....	222
ตารางที่ 18 ตารางการประเมินปัจจัยภายนอกของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์.....	224
ตารางที่ 19 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด (กลยุทธ์ SO).....	228
ตารางที่ 20 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (กลยุทธ์ ST).....	229
ตารางที่ 21 กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานในอนาคต (กลยุทธ์ WO).....	230
ตารางที่ 22 กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (กลยุทธ์ WT).....	231
ตารางที่ 23 กลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์.....	232
ตารางที่ 24 ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM).....	235



## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Functions).....	17
ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของการพัฒนาการบริหารและความเป็นผู้นำ, ชีตความสามารถ และผล การปฏิบัติงาน .....	22
ภาพที่ 4 รูปแบบทักษะความเป็นผู้นำขั้นต้น .....	26
ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง .....	28
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน .....	31
ภาพที่ 7 แนวทางระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ.....	39
ภาพที่ 8 การระบุขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ.....	69
ภาพที่ 9 ผังโครงสร้างการจัดหน่วยของวิทยาลัยการทัพอากาศ .....	69
ภาพที่ 10 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ (งานหลักอยู่ในวงกลมด้านใน).....	70
ภาพที่ 11 โครงสร้างของการออกแบบเพื่อการเรียนการสอน (Schooling by design).....	79
ภาพที่ 12 แผนภาพการจัดการศึกษาตามแนวทางความก้าวหน้าในการรับราชการ .....	81
ภาพที่ 13 วัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้.....	106
ภาพที่ 14 โครงสร้างการวิเคราะห์การจัดสร้างกลยุทธ์ (The Strategy Formulation Analytical Framework) .....	128
ภาพที่ 15 การวิเคราะห์สถานการณ์และทางเลือกขององค์กรด้วยตาราง TOWS Matrix.....	130
ภาพที่ 16 กระบวนการประเมิน SWOT ขององค์กร.....	134
ภาพที่ 17 รูปแบบของปัจจัยภายในของระบบองค์กรตามสถานการณ์.....	137
ภาพที่ 18 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	147
ภาพที่ 19 ค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 58.....	193

ภาพที่ 20 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา .....	197
ภาพที่ 21 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถามตามมุมมองของนักศึกษาวิทยาลัยการ ทัพอากาศรุ่นปีการศึกษา 58 ที่อยู่ในระหว่างการศึกษา.....	201
ภาพที่ 22 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถามตามมุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาของกองทัพอากาศ.....	212
ภาพที่ 23 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ วิทยาลัยการทัพอากาศในปัจจุบัน.....	215
ภาพที่ 24 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ วิทยาลัยการทัพอากาศที่พึงประสงค์.....	217
ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน-ภายนอกด้วยเทคนิค Internal-External (IE) Matrix.....	226
ภาพที่ 26 ภาพรวมของการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ตามแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (ผู้วิจัยสังเคราะห์)	245

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความสำคัญของการวิจัย

นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ทิศทางการจัดการศึกษาของกองทัพอากาศมุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของกองทัพอากาศทุกระดับให้มีความทันสมัยได้มาตรฐานทางวิชาการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาของกองทัพอากาศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ นโยบายการศึกษานี้ชี้ให้เห็นมุมมองการพัฒนาของกองทัพอากาศที่ใช้ “การฝึกและศึกษา” เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการพัฒนากำลังรบ โดยได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education : PME) เพื่อพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำให้กับนายทหารอากาศอย่างต่อเนื่องจากการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกองทัพอากาศ ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาของกองทัพอากาศที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าในการรับราชการทหาร ได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศตามลำดับ ทั้งนี้กำหนดให้ทุกสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของสถานศึกษานั้น

วิทยาลัยการทัพอากาศมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและสร้างเสริมความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งถือเป็น "คุณลักษณะที่พึงประสงค์" ของผู้เข้ารับการศึกษาที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ จัดการศึกษาให้กับนายทหารที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการการศึกษาของกองทัพอากาศให้เข้ารับการศึกษาเฉลี่ยปีละ 80 คน ใช้เวลาศึกษาตามหลักสูตรการทัพอากาศจำนวน 54 สัปดาห์ (วิทยาลัยการทัพอากาศ, 2557) ภารกิจการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดนี้มีความท้าทายในการดำเนินการเป็นอย่างมาก หากมองในภาพกว้างจะพบว่าการจัดการศึกษาจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กิจกรรมด้านการสอน และงานประเมินผล ที่ต้องสอดคล้องต้องกันปฏิบัติในทางเดียวกัน การวางวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้เกิดกับผู้เรียนอย่างไร การเรียนการสอนก็ต้องมุ่งให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมเหล่านั้น และในเวลาเดียวกันการวัดประเมินผลผู้เรียนว่าได้มีสัมฤทธิ์ผลในพฤติกรรมนั้นๆ ด้วย (กมล สุคประเสริฐ, 2517: 32) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศอาจจะต้องมีการทบทวน และปรับปรุงในบางส่วน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก หลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้ ควรระบุสมรรถนะที่ต้องการ หรือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน เพราะเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการเพียงใด ซึ่งการศึกษาจะได้ผลอย่างจริงจังนั้นอยู่ที่ความชัดเจนแน่นอนของการกำหนดความต้องการให้คนมีความสามารถด้านใด เพื่อจะได้ดำเนินงานจัดการศึกษาไปทางด้านนั้น และหากไม่ทราบความต้องการที่แน่นอนแล้วการจะวางแผนปฏิบัติงานให้เกิดผลย่อมทำได้ยาก นอกจากนี้การจัดการศึกษายังต้องสอดคล้องกันทุกระดับเนื่องจากการสั่งสอนอบรมต่อเนื่องกันเป็นระยะโดยหวังผลลัพธ์ปลายทาง จึงต้องมีความมุ่งหมาย ความต้องการที่กำหนดแน่นอน และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง การแบ่งแยกการจัดการศึกษาออกเป็นส่วนๆ โดยไม่ทราบความต้องการสูงสุดจะทำให้เกิดความสับสนเพราะต่างระดับ ต่างก็ทำงานของตนไปโดยไม่รับรู้ซึ่งกันและกัน (สุจิตใจ เหล่าสุนทร, 2549: 38-39) การระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้ อาจอ้างอิงได้จากตัวแบบสมรรถนะที่กองทัพอากาศได้กำหนดไว้เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีจำนวนถึง 14 ข้อ (กรมกำลังพลทหารอากาศ, 2556) แต่เนื่องจากไม่ได้แยกให้เห็นชัดเจนถึงสมรรถนะที่แตกต่างกันในแต่ละระดับตำแหน่งการบริหาร การจัดการศึกษาตามแนวทางการรับราชการทหารของแต่ละสถาบันศึกษาจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อระบุสมรรถนะที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามระดับตำแหน่งของบุคลากรที่สถาบันการศึกษานั้นๆ วางเป้าหมายการศึกษาไว้ การออกแบบหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรต้องสกัดเฉพาะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงเท่านั้น เพื่อที่จะจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะนั้น และเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนรู้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้จากการจัดการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีส่วนของหลักสูตรที่ควรได้รับการปรับปรุง ดังปรากฏในรายงานสรุปผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนหมวดวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ฯ ของวิทยาลัยการทัพอากาศประจำปีการศึกษา 2556<sup>1</sup> ที่เสนอแนะให้ปรับปรุงพัฒนาในเรื่องเนื้อหาสาระแต่ละวิชาในหมวดวิชาที่ขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์น้อย นอกจากนี้เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการประเมินภัยคุกคามความมั่นคงรอบโลกของสำนักงานการข่าวกรองแห่งชาติ สหรัฐอเมริกาประจำปี 2013 (Worldwide

<sup>1</sup> รายงานการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนหมวดวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์และการบริหารเพื่อป้องกันประเทศของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศรุ่นปีการศึกษา 2556 ซึ่งเป็นนักศึกษารุ่นแรกในหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงสาระวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยจัดนักศึกษาจำนวน 72 คนร่วมการสัมมนาเพื่อประเมินผลการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ด้านเนื้อหา ด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน ด้านการสัมมนา ด้านรูปแบบการแสดงผล ด้านเอกสาร ตำรา สื่อ และโสตทัศนูปกรณ์ และด้านการสอบ

Threat Assessment of the US Intelligence Community)<sup>2</sup> และการตรวจสอบด้านการป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาปี 2014 (Quadrennial Defense Reviews: QDR)<sup>3</sup> ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมด้านดุลแห่งอำนาจทางทหาร เศรษฐกิจ และการเมืองโลก และภัยคุกคามความมั่นคงที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่วิกฤตการณ์ความมั่นคงโลก มีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity)<sup>4</sup> ซึ่งส่งผลให้วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจมีความยุ่งยากมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาข้างต้น ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาวิชาชีพอากาศของทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องตามสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่กองทัพสหรัฐฯ ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง Davis & Donnini (1991: 36-38) ร่วมกันศึกษาประวัติและพัฒนาการของระบบการศึกษาวิชาชีพอากาศของกองทัพอากาศสหรัฐฯ และชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงหลักสูตรของสถาบันต่างๆ ในระบบวิชาชีพอากาศ โดยได้เพิ่มสาระการเรียนรู้ในด้านความเป็นผู้นำจากเดิมร้อยละ 10 ของกลุ่มสาระ เป็นร้อยละ 40 ในช่วงทศวรรษ 1970 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากสงครามเวียดนาม และต่อเนื่องมาถึงสงครามกลางเมืองในกัมพูชาที่สหรัฐฯ ต้องส่งกำลังทหารเข้าร่วมในปฏิบัติการดังกล่าว

ประการที่สอง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แม้ว่าในการปรับหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับปีการศึกษา 2555 ได้เปลี่ยนชื่อวิชา "ความเป็นผู้นำ" เป็นวิชา "ความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์" แต่เมื่อพิจารณาการจัดการเรียนการสอนในภาพรวมแล้ว กิจกรรมพัฒนาสมรรถนะผู้นำส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการบรรยายในชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ และความเข้าใจความเป็นผู้นำยุทธศาสตร์เท่านั้น ทิศนา ขัมมณี (2557: 113) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนการสอนแบบการบรรยายเป็นการจัดการสอนในลักษณะที่มีครูเป็นศูนย์กลาง ซึ่งยังคงได้รับความนิยมอยู่มากเนื่องจากการดำเนินการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ข้อมูล

<sup>2</sup> บันทึกคำแถลงผลการประเมินภัยคุกคามด้านความมั่นคงรอบโลก (Statement of record Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community) โดย James R. Clapper ผู้อำนวยการข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานการข่าวกรองแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 12 มีนาคม ค.ศ.2013

<sup>3</sup> รายงานการตรวจสอบสถานการณ์ด้านการป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (Quadrennial Defense Reviews : QDR) เป็นเอกสารสำคัญที่ใช้เป็นข้อมูลพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของสหรัฐฯ โดยจัดรวบรวมข้อมูลในแต่ละปี และวิเคราะห์สถานการณ์ในรอบทุก 4 ปี

<sup>4</sup> งานเขียนของ Thomas Owen Jacobs ในหนังสือ "Strategic Leadership : The competitive Edge ได้อธิบายถึงสถานะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ ในยุคข้อมูลข่าวสารที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเข้าถึงความท้าทายเหล่านี้ด้วยสติปัญญา และความเท่าทัน เพื่อให้ความเป็นจริงและความสลับซับซ้อนต่าง ๆ เหล่านี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับข้าศึก

ความรู้ ข้อเท็จจริง หรือวิธีการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วยการถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมา ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2524: 58) เห็นว่าจะใช้ได้ผลกับจุดประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รู้เนื้อหาวิชาเท่าที่ผู้สอนรู้ และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นน้อยทำให้การฝึกคิดวิเคราะห์ขั้นสูง การแก้ปัญหา การวิพากษ์วิจารณ์ หรือสร้างสมจินตนาการนั้นมักได้ผลน้อย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรัสศรี จินดารัตนวงศ์ (2553) ซึ่งให้เห็นถึงรูปแบบการฝึกศึกษาอบรมที่จะเน้นการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาในกองทัพอากาศ และทั้งหมดใช้ครูเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มีลักษณะการสอนที่เน้นการบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจในภาพกว้าง หรือการสัมมนาร่วมกับการทำกิจกรรมกลุ่มในลักษณะ Workshop ยังไม่เจาะลึกในประเด็นพิเคราะห์ อีกทั้งไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าศึกษาด้วยตนเอง ปัญหาการจัดการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของการนำนโยบายทางด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ยังคงต้องการการปรับปรุง

ประการสุดท้าย การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนควรจะสามารถประเมินผลลัพธ์ในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือจะต้องสามารถประเมินได้ว่าผู้สำเร็จการศึกษามีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในระดับใด ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมปฏิบัติภารกิจในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงที่ขับเคลื่อนหน่วยงานระดับองค์การ ผลการประเมินจึงควรจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีสมรรถนะเพียงพอที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะแต่ละด้านย่อมมีความแตกต่างกัน การบริหารการประเมินผลจึงควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร ทั้งนี้ พิชิต ฤทธิ์จรรูญ (2552: 61) กล่าวว่า การประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย การที่จะทราบว่าผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังกล่าวหรือไม่ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดพฤติกรรมแต่ละด้านที่แตกต่างกัน และสอดคล้องเหมาะสมต่อการวัดและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง ส่วน สงัด อุทรานันท์ (2532: 279) ซึ่งให้เห็นคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการประเมินว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งควรทำให้ครอบคลุมระบบของหลักสูตร และมีความต่อเนื่องกัน ทั้งในด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตร และการประเมินคุณภาพการศึกษา ที่ผ่านมาวิทยาลัยการทัพอากาศจะจัดให้มีการวัดผลการเรียนรู้แยกแต่ละหมวดวิชา โดยจะเก็บรวบรวมผลการวัดผลด้านวิชาการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่จากมุมมองที่ว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เรียนรู้ และประเมินค่าได้ โดยเฉพาะพุทธิพิสัย ซึ่งเป็นพฤติกรรมทางด้านความคิด สติปัญญา ที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลที่ผ่านมามีไม่เพียงพอสำหรับการประเมินว่าผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในระดับใด อย่างไรก็ตามมีหลักฐานที่น่าเชื่อถือจากการเก็บข้อมูล และประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา



วิทยาลัยการทัพอากาศที่ผ่านมาในงานวิจัยของ พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ (2555) ที่สังเคราะห์ผลงานวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศจำนวน 316 ฉบับที่ต้องใช้ทักษะการคิดขั้นสูงในการแก้ไขปัญหาและพัฒนากองทัพ พบว่าส่วนใหญ่มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ อันมีสาเหตุมาจากปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้เรียน ผู้สอน และการเรียนการสอน

จากข้อสังเกตทั้ง 3 ประการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ อาจจะไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และหากวิทยาลัยการทัพอากาศไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ย่อมส่งผลกระทบต่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการภารกิจของกองทัพอากาศในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการระดับสูง ที่มีระดับอำนาจในตำแหน่งบริหารสูง แต่มีระดับสมรรถนะผู้นำต่ำ ผลเสียจะตามมาคือ การบริหารผิดพลาด ภารกิจของกองทัพอากาศในภาพรวมล้มเหลว โดยเฉพาะภายใต้สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่ส่งผลให้วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจมีความยุ่งยากมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และความจำเป็นอย่างยิ่งยวด ซึ่ง Blanchard (2007: 13) ให้ความเห็นว่าเมื่อผู้บริหารต้องนำในระดับที่สูงขึ้น “ผลลัพธ์” ของผู้นำไม่ใช่เพียงมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่อำนาจและศักยภาพของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศขององค์กร (The greater good) หรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมขององค์กร หากปลายทางคือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ภาวะผู้นำจะเป็นเสมือน “เครื่องยนต์” ที่ขับเคลื่อนไปในทิศทางนั้น Flowers (2009: 233) ให้ความเห็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางทหาร (Military leadership) ว่า กองทัพมีความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธวิธี (Tactical leaders) ให้เป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic leaders) และเสริมสร้างให้พวกเขาให้สามารถนำกองทัพในสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องรับผิดชอบต่อบุคลากร และยุทธโศปกรณ์จำนวนมากของกองทัพที่มีค่าเกินกว่าจะไว้วางใจให้ผู้ที่มิมีทักษะความเป็นผู้นำในระดับที่ต่ำกว่า (Lower-level leadership skills) มาขับเคลื่อนภารกิจของกองทัพอากาศที่หลากหลาย ยุ่งยาก และซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ สอดคล้องกับ สุรชาติ บำรุงสุข (2546)<sup>5</sup> ให้ความเห็นว่า การเตรียมกองทัพจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ ทหารดี ผู้นำดี อาวุธดี และหลักนิยมดี โดยเฉพาะผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงซึ่งเป็นผู้กุมทิศทางและนโยบายของกองทัพจะต้องคิดให้ได้เกินกว่าสถานการณ์เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และไม่ถูกจำกัดอยู่กับเพียงเงื่อนไขเฉพาะ

<sup>5</sup> สุรชาติ บำรุงสุข (2546) “นวัตกรรมทหาร : กองทัพในศตวรรษที่ 21” กล่าวถึงการเตรียมทัพจะต้องเตรียมการใน 5 ประเด็น ได้แก่ เตรียมคน(ทหาร) เตรียมผู้นำ เตรียมองค์กร เตรียมยุทธโศปกรณ์ และเตรียมหลักนิยม เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหลักในการบรรลุภารกิจทางทหาร

หน้าเท่านั้น มิฉะนั้นแล้วไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ก็เท่ากับว่าพวกเขากำลังหว่าน “เมล็ดพันธุ์แห่งความพ่ายแพ้” ไปทั่วกองทัพ

ทางออกในเรื่องนี้อาจจะอาศัยมุมมองที่ว่าความเป็นผู้นำเป็นสมรรถนะ ทำให้เห็นว่สมรรถนะสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนได้ การจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ Yukl (1981: 283) ที่ระบุว่าการศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำมีส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการปรับปรุงความเป็นผู้นำ<sup>6</sup> สอดคล้องกับ Adair (1984: 70) กล่าวว่าทักษะผู้นำไม่ได้มีมาตั้งแต่เกิด มันคือทักษะที่ถูกหล่อหลอมมาจากการฝึกฝนและถูกพัฒนา ผู้บริหารจะเป็นผู้นำ (Leader) ที่เก่งขึ้นเมื่อเขาปรับปรุงทักษะผู้นำของเขาในด้านต่างๆ Flowers (2009: 241) นายพลแห่งกองทัพบกสหรัฐอเมริกาชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ทำได้โดยผ่านการให้การศึกษา และการสั่งสมประสบการณ์ที่มากขึ้นจากความก้าวหน้าในอาชีพ และ สิ่งแรกของการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์เหล่านี้คือ การพิจารณาอย่างพิถีพิถันเพื่อระบุชุดทักษะหรือสมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ขั้นตอนต่อไปคือหาหนทางที่สถาบันจะปลูกฝังทักษะเหล่านี้ผ่านระบบการศึกษา ส่วน Day (2012: 123) ซึ่งเคยเป็นคณะทำงานด้านการฝึกและพัฒนาผู้นำของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา กล่าวว่าวิธีที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำของกองทัพสหรัฐอเมริกา คือการใช้หลักสูตรที่มีโครงสร้าง (Structured Programs) และการฝึกประสบการณ์ (Experience) ซึ่งหลักสูตรที่มีโครงสร้าง จะถูกออกแบบขึ้นมาตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องและต่อเนื่องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคตที่องค์กรจะต้องเผชิญหน้า หลักสูตรผสมผสานกันในหลายหมวดหมู่ ได้แก่ การพัฒนาทักษะผู้นำส่วนบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์ และความท้าทายขององค์กร ความเห็นของนักวิชาการเหล่านี้ถูกใช้เป็นข้อพิจารณาในการจัดการศึกษาสำหรับการเตรียมบุคลากรขององค์กรให้มีสมรรถนะผู้นำที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองทัพ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกองทัพเติบโตมาจากนายทหารที่ผ่านการฝึกและศึกษา รวมทั้งสั่งสมประสบการณ์ผู้นำอย่างต่อเนื่องมาตลอดเส้นทางรับราชการทหาร นอกจากนี้ Pynes (2013: 295) เห็นว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) นอกจากจะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงทักษะของบุคลากรแล้ว ยังมีส่วนในการให้โอกาสสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขาในระยะยาว (Long-term Opportunities) ได้อีกทางหนึ่ง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ผ่านการฝึกศึกษา และการสร้างประสบการณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่ง ปองสิน วิเศษศิริ (2555) กล่าวว่างานวิชาการเป็นงานสำคัญที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอนผ่านการบริหารงานวิชาการ เริ่มมาจากการกำหนดหลักสูตร โดยเฉพาะกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้เรียนได้

<sup>6</sup> Yukl (1981) สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ สรุปได้ว่าสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงความเป็นผู้นำ (improving leadership) ได้แก่ การคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งผู้นำ การฝึกและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ และการใช้สถานการณ์สร้างผู้นำ

เรียนรู้ ผู้นำหรือปริมาณรายวิชาต่างๆ ที่ควรจัดก็ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และมาตรฐานหลักสูตรที่องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นภารกิจหลักของวิทยาลัยการทัพอากาศ การออกแบบหลักสูตร การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างพินิจพิเคราะห์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศที่มีพื้นฐานความรู้ระดับผู้เชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงานระดับผู้บริหาร มีความหลากหลายในสายวิทยาการ มีวุฒิภาวะ ความรับผิดชอบ และมีเป้าหมายการเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และมีความคาดหวังในการเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศจึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาสำหรับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้รอบคอบทุกด้านทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล อย่างไรก็ตามประเด็นข้อสังเกตของการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันที่กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น อาจจะยังไม่ส่งผลลัพธ์ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินงานอย่างชัดเจน แต่สถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลถึงการปฏิบัติการของกำลังกองทัพอากาศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ซับซ้อน และคลุมเครือ รวมทั้งนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศด้านการพัฒนาระบบของกองทัพอากาศโดยยึดหลักสมรรถนะที่ประกาศใช้ในปี 2558 นำมาสู่ความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ทันสถานการณ์ โดยดำเนินการศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศให้สอดคล้องกับการเตรียมผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนกองทัพอากาศในอนาคต

กุญแจหลักของการศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศให้สอดคล้องกับการเตรียมผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนกองทัพอากาศในอนาคตนี้ คือการพิจารณาอย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อระบุชุดทักษะหรือสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศให้ได้ในลำดับแรก ขั้นตอนต่อไปคือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะเหล่านี้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และพัฒนาแนวทางที่วิทยาลัยการทัพอากาศควรดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ แนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้กระบวนการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ผ่านการบริหารงานวิชาการ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

2.1 กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศควรประกอบด้วยประเด็นอะไรบ้าง ?

2.2 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่ผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศอยู่ในระดับใด ?

2.3 สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร ?

2.4 กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศควรมีแนวทางอย่างไร ?

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

3.2 เพื่อประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

3.3 เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

3.4 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

## 4. นิยามศัพท์

4.1 กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

4.2 การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

4.3 การบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสม สอดคล้อง และเพียงพอสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

4.4 การบริหารการเรียนการสอน หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการทัพอากาศ และเป็นขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้

4.5 การบริหารการประเมินผลการเรียน หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ และประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ รวมทั้งเป็นการถอดบทเรียนที่ได้จากการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นองค์ความรู้ และสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

4.6 นักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ หมายถึง นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศตั้งแต่ นาวาอากาศเอก - นาวาอากาศเอกพิเศษ หรือเทียบเท่า และได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการศึกษากองทัพอากาศให้เข้ารับการศึกษาศึกษาในหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

4.7 ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ หมายถึง นายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ชั้นยศตั้งแต่นาวาอากาศเอกพิเศษ - พลอากาศเอก ซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ราชการที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนา หรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4.8 วิทยาลัยการทัพอากาศ หมายถึง สถาบันการศึกษาวิชาชีพอากาศระดับสูงที่สุดของกองทัพอากาศ มีหน้าที่จัดการศึกษาวิชาชีพอากาศให้กับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ

4.6 สภาพแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ หมายถึง สภาพของปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.9 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การติดต่อสื่อสาร และความเป็นผู้นำกลยุทธ์

4.10 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจข่าวสาร สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีความสามารถในการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการ และข้อมูลที่เหมาะสม มีความสามารถในการฉายภาพ หรือระบุสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนสามารถในการประเมินความเป็นไปได้ และแนวโน้มความสำเร็จ ในการมุ่งสู่การเป็นองค์การตามที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

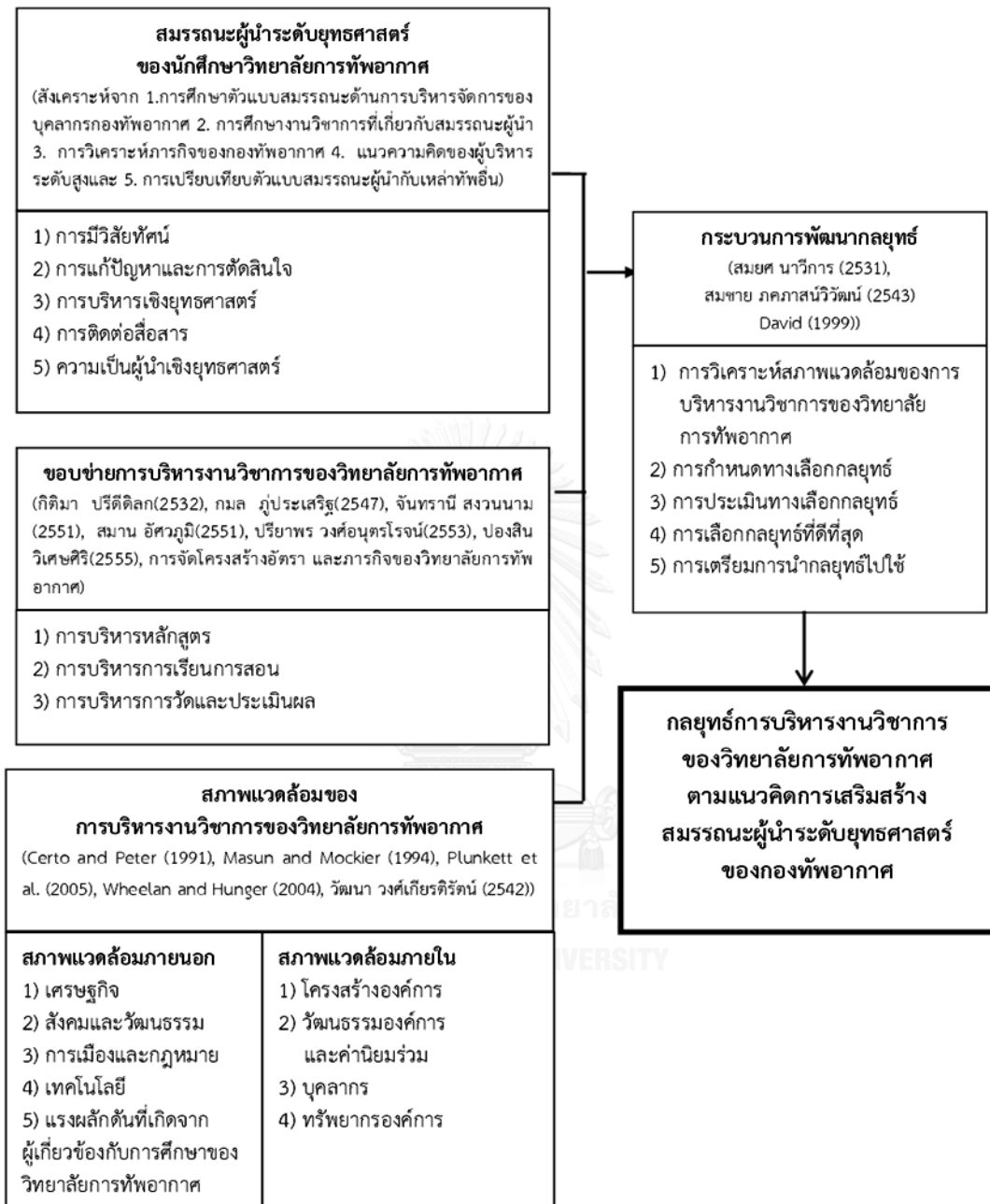
4.11 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการ ทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหามบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน มีความสามารถในการ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหลากหลายวิธีโดยประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจน สามารถประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการแก้ไข ปัญหาต่อไป

4.12 ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ มีทักษะความสามารถในการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์การ มีทักษะความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนสามารถเสนอแนะตัวชี้วัด หรือเกณฑ์ มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

4.13 ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงทักษะความสามารถในการ ติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร แนวความคิด ทักษะคิด ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติกับผู้ร่วมงาน ด้วยการ พูด การอ่าน การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน มีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ และกลั่นกรองข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะความสามารถในการพัฒนาวิธีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ยอมรับ สนับสนุน หรือปฏิบัติ ตามแนวทางของฝ่ายตน ตลอดจนมีทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสาร เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการสื่อสารต่อไป

4.14 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางความคิด เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้ บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น มี การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตาม แนวทางด้วยความเต็มใจ ตลอดจนการดูแลและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความ ร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศนั้น ตัวแปรที่สำคัญคือ

5.1 สมรรถนะผู้นำระดับผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้จากการศึกษาตัวแบบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจะอาศัยการผสมผสานแนวทางกำหนดตัวแบบสมรรถนะตามแนวทางของ Briscoe and Hall (1999: 39-43 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2555 : 115) ประกอบด้วย 1) แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน ได้แก่ การศึกษาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ และการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง 2) แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำจากภารกิจของกองทัพอากาศ และความคิดของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ 3) แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน ได้แก่ การเปรียบเทียบตัวแบบสมรรถนะผู้นำกับเหล่าทัพอื่นทั้งของไทยและสหรัฐอเมริกา สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่ต้องการ ประกอบไปด้วย (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (4) ทักษะการสื่อสาร (5) ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

5.2 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้จากการสังเคราะห์รายการกิจกรรมทางด้านงานวิชาการที่ได้มาจาก 1) นักวิชาการ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ กิติมา ปรีดีดิลก (2532), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), สมาน อัครวภูมิ (2551), กมล ภูประเสริฐ (2547), ปองสิน วิเศษศิริ (2555) , จันทรานี สงวนนาม (2551) และ 2) การจัดโครงสร้างอัตรา และภารกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย (1) การบริหารหลักสูตร (2) การบริหารการเรียนการสอน และ (3) การบริหารการประเมินผล

5.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานการศึกษา ได้จากการสังเคราะห์รายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการรวบรวมรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Certo and Peter (1991), Masun and Mockier (1994), Plunkett et al. (2005), Wheelan and Hunger (2004), วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) แยกเป็น 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี และ แรงผลักดันจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกองทัพอากาศ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ, วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม และทรัพยากรขององค์การ

5.4 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ศึกษาจากภาพรวมของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการดำเนินการที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยเฉพาะขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2531: 18, สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543: 30, David, 1999: 168) รวมทั้งการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ เพื่อจะเป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบริหารงาน วิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

จากการสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหาร/ฝ่ายอำนวยการระดับสูง ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะเหล่านี้ สามารถเสริมสร้างได้โดยการจัดการศึกษา และฝึกประสบการณ์ ดังนั้นวิทยาลัยการทัพอากาศซึ่งเป็น สถานศึกษาหลักที่มีพันธกิจในการจัดการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การบริหารงานพัฒนาหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน การบริการ งานประเมินผล ให้สอดคล้องในแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำเหล่านี้

การบริหารงานวิชาการทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การบริหารงานพัฒนา หลักสูตรเป็นการบริหารจัดการให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตรงตาม แนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ หลักสูตรที่ได้จะเป็นเสมือนแผนที่แนวทางการ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามที่ระบุไว้ จากนั้นวิทยาลัยการทัพอากาศจะนำไปพิจารณาจัดการเรียน การสอน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และสิ่งที่ต้อง ดำเนินการคู่ขนานกับการจัดการเรียนการสอนคือ การบริหารงานประเมินผล ที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน และผลประเมินหลักสูตรเพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูล พิจารณาในการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในอนาคต

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงสภาพการบริหารงานวิชาการในปัจจุบัน (Current Condition) ให้เป็นไปแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ แต่การที่จะทำให้วิทยาลัยการทัพอากาศมีสภาพการ บริหารงานวิชาการตามต้องการ (Desired Condition) จะต้องดำเนินการศึกษาตัวแปรและปัจจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นจากการศึกษาเพื่อระบุตัวแบบสมรรถนะผู้นำที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ ภารกิจในบทบาทผู้บริหาร/ฝ่ายอำนวยการระดับสูง การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ ผู้เรียนหลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อใช้เป็นข้อมูลวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้เรียน ปัจจุบัน จากการสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา และจากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษาตามแนวทางรับราชการทหารอากาศ และสรุปปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อการ บริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ทั้งปัจจัยภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหาร

วัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กร บุคลากร ทรัพยากรในการบริหารงานวิชาการ ส่วนปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี แบ่งออกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จะถูกนำมาเข้ากระบวนการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการปรับเปลี่ยนสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบัน ไปเป็นสภาพการบริหารงานวิชาการตามต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ รวมทั้งการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ องค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัยนี้คือ กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศต่อไป

## 6. ขอบเขตการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประชากรเป็นหน่วยงานและส่วนราชการของกองทัพอากาศ โดยผู้วิจัยจะเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ และบุคลากรกองทัพอากาศที่กำลังศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และบริหารการศึกษาวิชาชีพระดับทหารของกองทัพอากาศ 2) บุคลากรของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการทั้งในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน 3) ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2555-2557 เนื่องจากเป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการทัพอากาศที่มีการปรับปรุงหมวดวิชาความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์และเริ่มใช้หลักสูตรใหม่ในปีการศึกษา 2555 เป็นต้นมา และ 4) นักศึกษาที่กำลังอยู่ในระหว่างศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศปีการศึกษา 2558

6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ แบ่งได้ดังนี้

6.2.1 เนื้อหาในด้านสมรรถนะผู้นำ ศึกษาในขอบเขตที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุนโยบายการสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ที่จะเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเท่านั้น ไม่ศึกษาสมรรถนะผู้นำในระดับเทคนิค และระดับปฏิบัติการ โดยถือว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศเป็นผู้เคยผ่านงานบริหารจัดการหน่วยงานภายในกองทัพอากาศ ผ่านการศึกษา และฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในระดับเทคนิค และระดับปฏิบัติการมาแล้วอย่างต่อเนื่อง

6.2.2 เนื้อหาด้านการจัดการศึกษา ศึกษาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจในขอบเขตที่อยู่ในความรับผิดชอบของวิทยาลัยการทัพอากาศโดยตรง ได้แก่ 1)

การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การวัดและประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจาก ขอบข่ายของการบริหารการศึกษาอื่นๆ ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานธุรการ นั้นมีหน่วยงานของกองทัพอากาศที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแลให้เป็นไปในแนวทางที่กองทัพอากาศกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว

6.2.3 เนื้อหาด้านสภาพแวดล้อม ศึกษาเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศเท่านั้น โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ที่ออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี และแรงผลักดันที่เกิดจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ส่วน สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม และ ทรัพยากรขององค์การ

6.2.4 เนื้อหาด้านการพัฒนากลยุทธ์ ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เฉพาะใน ส่วนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบไป การวิเคราะห์ที่สภาพแวดล้อม การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การ ประเมินกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ และการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 7.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

7.1.1 ผลการวิจัยจะมีส่วนช่วยสร้างความเข้มแข็งในทางวิชาการของศาสตร์วิชาชีพทางการบริหารการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ

7.1.2 ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นแนวทางการปรับปรุงยุคที่ใช้องค์ความรู้ในเรื่อง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ สำหรับสนับสนุนการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรของ กองทัพอากาศ

### 7.2 ประโยชน์ในทางการปฏิบัติ

7.2.1 ตอบสนองต่อการเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นในการ เสริมสร้างขีดสมรรถนะบุคลากรที่จะก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เสริมสร้างศักยภาพของกองทัพอากาศในการป้องกัน ประเทศ ช่วยเหลือประชาชน และร่วมแก้ไขสถานการณ์วิกฤติของชาติในอนาคต

7.2.2 ตอบสนองต่อนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศในด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลของกองทัพอากาศโดยยึดหลักสมรรถนะ ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกังานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศจะสามารถใช้ข้อเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในงานวิจัยนี้ เป็นข้อพิจารณาใน

การกำหนดนโยบายด้านการศึกษา และพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ

7.2.3 ตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาระบบการศึกษาตามแนวทางการรับราชการทหารอากาศ ซึ่งผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศสามารถนำแนวทางตามกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการนี้ มาปรับใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารอากาศ เพื่อสร้างความเชื่อมโยง และความต่อเนื่องในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาที่จะต้องปฏิบัติภารกิจตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นต่อไป

7.2.4 ตอบสนองต่อพันธกิจการเสริมสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ ผู้บริหารของวิทยาลัยการทัพอากาศสามารถนำแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ และการเตรียมการสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไปใช้เป็นข้อพิจารณาในการจัดการศึกษาของสถาบัน

7.2.5 นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศจะได้รับการเรียนรู้ที่มุ่งผลตามกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาการสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้เรียนให้พร้อมก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหาร และฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศในอนาคต

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

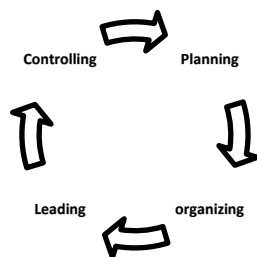
ตอนที่ 2 หลักการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

การทบทวนวรรณกรรมในประเด็นสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยแยกการค้นคว้าออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์การ 2) ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ และ 3) การระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้จะนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะเหมาะสม พร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศต่อไป

#### 1. บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์การ



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Functions)

ที่มา Lynn Van der Wagen. (2007) *Human Resource Management for Events* (p. 215)

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนเป็นผู้นำ และผู้นำทุกคนก็ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร ผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักเกิดมาจากเหตุการณ์แวดล้อม (Event environment) ซึ่ง Wagen (2007) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ "การนำ" ในมุมมองความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) คือการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร, การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดทำโครงสร้าง และบรรจุงานเข้าไป, การนำ (Leading) คือการกระตุ้นให้เกิดความพยายาม และการควบคุม (Controlling) คือการทำให้แน่ใจว่างานนั้นจะสำเร็จสมบูรณ์ จึงเห็นได้ว่าการนำเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหาร ที่ต้องมีความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือหมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลที่จะชักนำให้บุคคล/กลุ่มบุคคล ทำในสิ่งที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วางแผนไว้ได้

มีนักวิชาการที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ "ความเป็นผู้นำ" พยายามตั้งนิยามมากมาย แต่ก็ยังไม่เป็นที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ Stogdill (1974) กล่าวว่านิยามความเป็นผู้นำมากมายเท่ากับจำนวนผู้คนที่พยายามนิยามแนวคิด (almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept) หัวใจของปัญหาในการนิยามความเป็นผู้นำอยู่ที่หลักการที่แตกต่างกัน 2 ประการ ประการแรก ความเป็นผู้นำเป็นการค้นคว้าอันซับซ้อนที่เปิดกว้างทางความคิดไปสู่การอธิบายเชิงวิชาการ ทุกคนล้วนมีความเข้าใจความเป็นผู้นำบนพื้นฐานประสบการณ์ที่ได้เคยเรียนรู้มาแตกต่างกันของแต่ละคน ประการที่สองคือ แนวทางการนิยามและทำความเข้าใจได้รับอิทธิพลมาจากหลักทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เช่นบางคนนิยามตามลักษณะของผู้นำในทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory) ขณะที่อีกกลุ่มอาจนิยามในสิ่งที่ผู้นำทำตามทฤษฎีพฤติกรรม (Behavior Theory) ส่วน Grint (2004) ระบุปัญหา 4 ประการของการสร้างฉันทามติในเรื่องคำนิยามความเป็นผู้นำให้ยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ ดังต่อไปนี้ 1) ปัญหาด้านกระบวนการ คือการไม่ยอมรับในเรื่องคุณภาพส่วนบุคคล เช่น คุณลักษณะบุคลิก อุปนิสัยของผู้นำ 2) ปัญหาด้านตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติตามเพราะผู้นำได้รับอำนาจ (Authority) หรือเพราะมีอิทธิพล (Influence) 3) ปัญหาด้านปรัชญา คือไม่เห็นพ้องกันว่าสิ่งที่ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างใดกับผู้ตามเป็นผลมาจากการพิจารณาบริบทและสถานการณ์ หรือมาจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต และ 4) ปัญหาด้านความบริสุทธิ์ (Purity) คือความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นในบุคคลหรือกลุ่มเป็นปรากฏการณ์ทางมนุษยวิทยาแท้จริงหรือไม่ Bennis (1976) ให้ความเห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นสถาปนิกทางสังคม (a social architect) ซึ่งศึกษาและปรับแต่งรูปแบบของสิ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมของงาน” (Culture of work) อันมีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้และยากที่จะมองเห็น แต่กลับมีความสำคัญโดยมีอิทธิต่อวิถีทางการกระทำของบุคคล รวมทั้งเรื่องค่านิยม (values) และปทัสถาน (norms) ซึ่งจะซึมซับเข้าไปในตัวบุคคลและกลุ่มอย่างลึกซึ้ง

จากคำถามที่สำคัญ "ความเป็นผู้นำคืออะไร?" นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับประเด็นนี้ได้พยายามค้นหาคำตอบมาหลายทศวรรษ และเขียนบทความมากมายเพื่ออธิบายหลากหลายมุมมอง Northouse (2012) ได้รวบรวมจัดแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำคือคุณลักษณะ (Leadership is a trait) การนิยามความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคล มีมุมมองว่าผู้นำแต่ละคนมีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนทั่วไปที่ส่วนใหญ่เกิดมาจากการสืบเชื้อสายกันมา จึงให้ความสำคัญกับตัวผู้นำและพรสวรรค์ของผู้นำ ด้วยความเชื่อที่ว่า "ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิดสร้างขึ้นมาไม่ได้" (Leaders are born, not made) ผู้นำเหล่านี้มักเป็นบุคคลในกลุ่มชนชั้นนำทางสังคม (elite)

2) ความเป็นผู้นำคือความสามารถ (Leadership is an ability) บุคคลที่มีความสามารถในด้านความเป็นผู้นำสามารถมาเป็นผู้นำได้ (a person who has leadership ability is able to be a leader) เนื่องจากมีขีดความสามารถที่จะนำ (Capacity to lead) มีแนวคิดที่พวกเราคิดว่าคนเรามีขีดความสามารถที่ต่างกันโดยธรรมชาติ (natural capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝน ชักซ้อม จะทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำด้านต่างๆ ได้เทียบเท่าผู้ที่มีความสามารถในด้านนั้นๆ ได้

3) ความเป็นผู้นำคือทักษะ (Leadership is a skill) ผู้นำที่มีทักษะคือกลุ่มคนที่มีสมรรถนะผู้ซึ่งรู้วิธีการ (Means) และเครื่องมือ (Methods) เพื่อการบรรลุเป้าหมายของพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ การอธิบายความเป็นผู้นำเป็นทักษะทำให้เห็นว่าความเป็นผู้นำมีอยู่ในตัวของทุกคน เนื่องจากทักษะเป็นสมรรถนะที่ผู้คนสามารถศึกษา และเรียนรู้ได้โดยผ่านการฝึกฝน (Training) การสอน (Instruction) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from experience) การให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับจากคนอื่น (Feedback)

4) ความเป็นผู้นำคือพฤติกรรม (Leadership is a behavior) ให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้นำกระทำ หรือนำเมื่ออยู่ในบทบาทของผู้นำ (Leadership role) ที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ที่ต่างกัน และสามารถสังเกตเห็นได้ ทั้งพฤติกรรมการทำงาน (task behavior) และพฤติกรรมกระบวนการ (process behavior)

5) ความเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ (Leadership is a relationship) จากมุมมองนี้ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มากกว่าเรื่องคุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ ความเป็นผู้นำกลายเป็นกระบวนการประสานงาน (process of collaboration) ที่เกิดขึ้นที่ผู้นำส่งผลกระทบต่อ หรือได้รับผลจากผู้ตาม ทั้งในด้านความเป็นผู้นำ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

6) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการเชิงอิทธิพล (Leadership is an influence process) มีมุมมองว่าความเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นมาตามลำพัง หรือเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

โดยเฉพาะ แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Yukl (2006) กล่าวว่า คำนียามของความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ สะท้อนถึงสมมุติฐานว่ามันเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีอิทธิพลเชิงสังคมที่ซึ่งอิทธิพลนี้ถูกใช้งานโดยบุคคล(หรือกลุ่ม) เหนือกว่าคนอื่นๆ เพื่อก่อเกิดกิจกรรมและความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร ความเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์อันซับซ้อนที่มีอยู่ในองค์กร, สังคม, ตัวบุคคล ขึ้นอยู่กับว่ากระบวนการการใช้อิทธิพลที่ซึ่งทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้นไม่ได้เกิดจากการกดดันแต่เกิดจากการจูงใจ Yukl นิยามความเป็นผู้นำว่า “กระบวนการของการมีอิทธิพลให้ผู้อื่น เข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับอะไรที่ต้องการให้ทำ วิธีการทำ และกระบวนการของการอำนวยความสะดวก ควบคุมให้ความพยายามของแต่ละคนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน” เช่นเดียวกับ Northouse (2012) ที่นิยามว่าเป็น “กระบวนการที่ซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคลให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน” โดยทัศนะที่ว่า

1) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ (Leadership is a Process) หมายความว่า ผู้นำ (Leaders) ส่งผลและถูกส่งผลจากผู้ตาม (Followers) ทั้งเชิงบวกและลบ เป็นปฏิสัมพันธ์แบบ 2 ทางระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับทุกๆ คนมากกว่าที่จะมองว่าเป็นเรื่องเฉพาะผู้ที่เกิดมาหรือถูกเลือกมาเป็นผู้นำเท่านั้น รวมถึงไม่ได้หวงห้ามเฉพาะกลุ่มผู้มีอำนาจในตำแหน่งที่เป็นทางการอีกต่อไป

2) ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องของอิทธิพล (Leadership involves influencing other) และความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในบริบทขององค์กรและบริบทของงาน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำที่ปราศจากอิทธิพลจะสามารถเป็นผู้นำได้ แต่การใช้อิทธิพลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรม

3) ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการดำเนินการ/ปฏิบัติในกลุ่ม (Leadership happens within the context of a Group) หมายความว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มคนผู้ซึ่งถูกยึดโยงกับเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายโดยรวม

4) ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย (Leadership involves goal attainment) เป็นการชี้ทิศทางที่จะพาไปสู่การบรรลุภารกิจหรือถึงจุดหมาย (บนพื้นฐานจริยธรรม) ให้บรรลุบางสิ่งด้วยกันทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นมาในบริบทที่ผู้คนกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางของเป้าหมาย และ



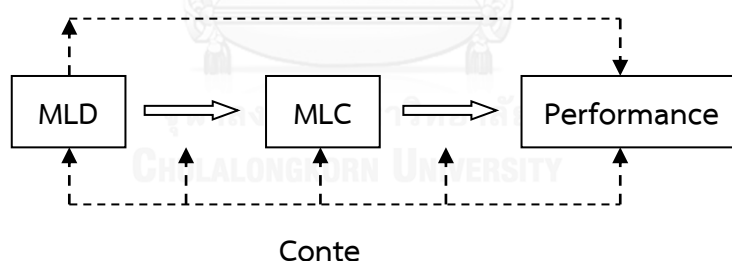
งานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับมุมมองที่ว่าความเป็นผู้นำเป็นทักษะ (Leadership is a skill) ด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรกคือการอธิบายความเป็นผู้นำมีอยู่ในตัวของทุกคนไม่ได้เป็นเรื่องของพรสวรรค์ หรือติดตัวมาแต่กำเนิด ประการที่สอง การที่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของทักษะซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะ ทำให้เห็นว่าเป็นสมรรถนะที่ผู้คนสามารถเรียนรู้ได้หากมีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะเหล่านั้นและเมื่อนำมุมมองความเป็นผู้นำคือทักษะหรือสมรรถนะ มารวมกับนิยามที่เชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ จะสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำ คือ ชุดสมรรถนะของบุคคลสอดคล้องกับกระบวนการการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายโดยรวม

นักวิชาการบางกลุ่มพยายามแยกการบริหารจัดการ (Management) ออกจากความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งที่ทั้งสองเรื่องนี้มีความเหมือน และความต่าง กล่าวคือ ทั้งสองคำนี้เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน มีความจำเป็นต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการบรรลุเป้าหมาย แต่นักวิชาการได้มองเห็นความแตกต่างในบางมิติ ดังเช่น Zaleznik (1977) กล่าวว่า ผู้จัดการ (Manager) กับ ผู้นำ (Leader) ควรแยกออกจากกัน เพราะผู้จัดการทำงานเชิงรับ (reactive) มีทางเลือกในการทำงานจำกัดตามที่กำหนดไว้ในกิจวัตรประจำวัน และโครงการระยะสั้น ใช้อารมณ์ (emotion) น้อยในขณะที่ทำงานร่วมกับคนอื่น และเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับพฤติกรรมของผู้คน ขณะที่ผู้นำจะทำงานเชิงรุก (proactive) มีทางเลือกไม่จำกัดในการปฏิบัติและแก้ปัญหาในระยะยาว จึงต้องมีความรู้สึกแรงกล้าที่จะทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล มักจะพยายามค้นหาแนวคิด (Ideas) ของตนมากกว่าจะสนองตอบกับแนวคิดของผู้อื่น การทำงานเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้คน โดยใช้อิทธิพลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และความรู้สึกของผู้คนในองค์กร กระตุ้นให้พวกเขาเกิดภาพลักษณ์ (images) และความคาดหวัง สร้างความต้องการและวัตถุประสงค์เฉพาะที่จะช่วยกำหนดทิศทางของงาน Bennis และ Nanus (1985) แสดงให้เห็นความแตกต่างของคำทั้งสองอย่างชัดเจนว่า "ผู้จัดการคือผู้ซึ่งทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง ผู้นำคือผู้ที่ทำสิ่งที่ถูกต้อง" (Managers are people who do things right and leaders are people who do right things) และ Bryman (1986) อธิบายว่าผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ในขณะที่ผู้จัดการถูกกำหนดให้บรรลุเป้าหมายของงานที่อยู่ตรงหน้าในเวลานั้น

แนวคิดการแยกระหว่างการบริหารจัดการกับความเป็นผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไป Mintzberg (1973) ระบุบทบาท 10 ประการของผู้บริหาร หนึ่งในนั้นคือ "ความเป็นผู้นำ" ซึ่งให้เห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นมิติหนึ่งของบทบาทผู้บริหารที่ยากจะแยกออกจากกันได้ Kotter (1998) มองว่าองค์กรต้องการทั้งผู้บริหารและผู้นำ เพราะผู้บริหารมีความจำเป็นต่อองค์กรในการควบคุมความซับซ้อน ด้วยการวางแผน การจัดหน่วย จัดคนทำงาน ควบคุม กำกับดูแล และงบประมาณในเชิงสถาบัน ขณะที่ผู้นำมีความจำเป็นต่อการควบคุมความเปลี่ยนแปลงผ่านการชี้นำทิศทาง และจัดวางตัว จูงใจ และ

สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น องค์กรจึงต้องการผู้บริหารและผู้นำที่เข้มแข็ง เพราะองค์กรที่มีการบริหารเข้มแข็งแต่อ่อนแอในด้านความเป็นผู้นำ มีลักษณะเป็นราชการ (Bureaucratic) จะไม่ค่อยมีการสร้างสรรค์และก่อให้เกิดนวัตกรรม ในทางกลับกันองค์กรที่มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งแต่อ่อนแอในการบริหารงาน อาจถูกกลืนให้จมหายไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามากระทบองค์กร ไร้ทิศทาง การตัดสินใจผิดพลาด และเกิดผลเชิงลบต่อองค์กร การจัดการจึงเกี่ยวกับการจัดการความซับซ้อน (Coping with complexity) ขณะที่ความเป็นผู้นำเป็นการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Coping with change) การบริหารที่ดีจะนำไปสู่ทิศทางที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ความเป็นผู้นำเป็นความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบมีพลวัต Gosling and Mintzberg (2003) เห็นว่าอันตรายเกินไปที่จะแยกการบริหารจัดการออกจากความเป็นผู้นำ เพราะการบริหารที่ปราศจากความเป็นผู้นำ จะไม่เกิดการสร้างเสริมแรงบันดาลใจ เป็นกิจกรรมที่ตายแล้ว ส่วนความเป็นผู้นำที่ปราศจากการบริหารจัดการ จะสนับสนุนให้เกิดความหลงในอำนาจซึ่งเป็นการทำลายล้างองค์กรในที่สุด

Burgoyne, Hirsh and Williams (2004) ร่วมกันศึกษาการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารและความเป็นผู้นำส่งผลในการเสริมสร้างผลงานขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการบริหารและความเป็นผู้นำ (Management and Leadership Development : MLD) จะนำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารและความเป็นผู้นำ (Management and Leadership Capability : MLC) ซึ่งสอดคล้องกับการเสริมสร้างผลงานขององค์กร



MLD = การพัฒนาการบริหารและความเป็นผู้นำ

MLC = ขีดความสามารถในการบริหารและความเป็นผู้นำ

**ภาพที่ 3** ความสัมพันธ์ของการพัฒนาการบริหารและความเป็นผู้นำ, ขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : Burgoyne, Hirsh and Williams (2004) *The development of management and leadership capability and its contribution to performance : the evidence, the prospects and the research need*. DfES Research Report 560. London : DfES (p. 7)

สัมมา ธรณิษฐ์ (2556: 230) นิยามการพัฒนาผู้นำ หมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศ และความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น การพัฒนาผู้นำมีความสำคัญเนื่องมาจาก

1. การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร
2. การพัฒนาผู้นำสามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร
3. การพัฒนาผู้นำทำให้เกิดผู้นำคนใหม่
4. การพัฒนาผู้นำเป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับของกลุ่มมากยิ่งขึ้น
5. การพัฒนาผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำ (Self Confidence) มากยิ่งขึ้น

งานวิจัยของ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับประถมศึกษา และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาสกลนคร เขต 1,2 และ 3 โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าสำหรับผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 203 คน และครูในโรงเรียน 457 คน พบว่า ในภาพรวมความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ทั้งทางตรงและทางอ้อม รองลงมาได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำ ด้านคุณลักษณะผู้นำ และด้านภูมิหลัง ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการรับรู้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากมีอิทธิพลที่ส่งผลถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำควบคู่กันไป จึงจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรได้

## 2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ

Katz (1955: 171-180) กล่าวไว้ในบทความ “Skills of an Effective Administrator” ว่า ผลงานขึ้นกับทักษะพื้นฐานมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล บทความนี้มีจุดมุ่งหมายในการแนะนำสิ่งที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร โดยไม่อยู่บนฐาน “สิ่งที่ผู้บริหารเป็น” (คุณลักษณะและคุณสมบัติ) แต่อยู่บนฐานที่ว่า “อะไรที่ผู้บริหารทำ” (ชนิดของทักษะที่ใช้ในการ

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ) ซึ่ง Katz ให้ความเห็นว่า ทักษะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ ไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด และถูกแสดงออกอย่างเปิดเผยในผลงาน ไม่ใช่แค่เพียงศักยภาพเท่านั้น ดังนั้นเงื่อนไขหลักของทักษะความชำนาญต้องเป็นการแสดงออกที่มีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลาย ภายใต้สมมติฐานที่ว่าผู้บริหารคือผู้ซึ่ง 1) กำกับดูแลกิจกรรมของคนอื่น และ 2) เสนอตัวเข้ารับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยผ่านความพยายามเหล่านี้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะยึดโยงอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skills) หมายถึง ความเข้าใจ และความชำนาญในการทำกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ หรือเครื่องมือ กระบวนการ ขั้นตอน เทคนิคที่ยุ่งยากเป็นพิเศษ ซึ่งทักษะนี้สามารถเห็นได้ง่ายในงานเฉพาะทาง เช่น แพทย์ผ่าตัด นักบัญชี วิศวกร นักดนตรี ทักษะเหล่านี้เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เฉพาะ ความสามารถในการวิเคราะห์ภายใต้การใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในทีมที่เขานำ หากทักษะด้านเทคนิควิธีเป็นเรื่องของการทำงานกับ “สิ่งของ” แล้ว ทักษะด้านมนุษยจะเป็นเรื่องการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ทักษะที่แสดงออกมาในวิถีทางของการเข้าใจและยอมรับการเหนือกว่า เท่าเทียม หรือต่ำกว่า ของบุคคล ผู้ที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษยมาอย่างดีจะตระหนักถึงทัศนคติ สมมุติฐาน และความเชื่อของตนเองเกี่ยวกับบุคคลและกลุ่มคนอื่น ๆ เขาสามารถที่จะเห็นประโยชน์และข้อจำกัดของความรู้สึกเหล่านี้ โดยการยอมรับการมีอยู่ของมุมมอง ความเข้าใจ และความเชื่อซึ่งแตกต่างไปจากของตนเอง มีทักษะในการทำความเข้าใจกับคำพูด หรือพฤติกรรมของผู้คน มีทักษะในการสื่อสารเรื่องที่เป็นวิถีทางของเขา กับคนอื่นอย่างเท่าเทียมกันในบริบทของพวกเขาเหล่านั้น มีความรู้สึกที่ไวต่อความต้องการจำเป็น และแรงจูงใจของคนอื่น เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างอิสระ ปราศจากความรู้สึกกดดัน ซึ่งทักษะที่แท้จริงในการทำงานกับคนอื่นเหล่านี้ต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพราะมันไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเวลาในการตัดสินใจ แต่ยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมส่วนบุคคลในแต่ละวันอีกด้วย ทักษะด้านมนุษยไม่สามารถเป็นเพียงแค่สิ่งที่เกิดขึ้นในบางครั้ง เพราะว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้บริหารพูดหรือกระทำ (หรือเลียงที่จะไม่พูด หรือไม่ทำ) จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้คนของเขา

3. ทักษะด้านความมโนทัศน์ (Conceptual skills) คือความสามารถในการมององค์การเป็นองค์รวม ว่ามันประกอบไปด้วยหน้าที่ต่างๆ ที่ขึ้นอยู่กับแต่ละคน และการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะกระทบต่อส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ความสำเร็จของการตัดสินใจ และการประสานงานกับส่วนต่างๆ ของ

องค์การอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับทักษะด้านมโนทัศน์ของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ และผู้คนที่นำข้อตัดสินใจไปปฏิบัติ ซึ่งทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงจะนำพาให้การพิจารณาและความรับผิดชอบขององค์การ เป็นไปในวิถีทางของตน และเกิดความแตกต่างจากขององค์การอื่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 121) กล่าวถึง สถานการณ์ที่สอดคล้องกับทักษะ (Situational relevance of skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งสามด้าน (ด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านมโนทัศน์) เพื่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทที่กำหนดให้บรรลุผล แต่ลำดับความสำคัญลำดับความสำคัญและความเกี่ยวข้องของทักษะที่ใช้มากน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น หากสถานการณ์นั้นจำเป็นต้องใช้อำนาจอิทธิพลเป็นหลักแล้ว การมีตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาจะกลายเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำเนินบทบาทตามตำแหน่งนั้น (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 121) ซึ่งยิ่งตำแหน่งงานสูงขึ้น ย่อมมีขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น มีความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมมากขึ้น ทำให้จำเป็นต้องมีทักษะในด้านมโนทัศน์เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับนั้นยังคงขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ (type of organization) ขนาด (size) โครงสร้างองค์การ (organization' structure) และระดับของการรวมศูนย์อำนาจ (degree of centralization of authority) (Melennan, 1967 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 121)

Northouse (2012) จัดหมวดหมู่ของทักษะต่างๆ ออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ ทักษะการจัดการ หรือเทคนิคงาน (administrative/technical skills), ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal skills) และทักษะมนทัศน์ (conceptual skills)



ภาพที่ 4 รูปแบบทักษะความเป็นผู้นำขั้นต้น

ที่มา : Northouse (2012) Introduction leadership : Concept and practice (หน้า 66)

McClelland (1973) เสนอบทความ Testing for competence rather than intelligence ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความไม่สมบูรณ์ของการวัด IQ และบุคลิกภาพ และให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า ความถนัด ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง ไม่ใช่ผู้ที่เรียนเก่ง แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ ข้อสรุปนี้นำไปสู่การปฏิวัติทางจิตวิทยาที่เดิมสนใจเพียงการวัดผลด้านสติปัญญา (Intelligence) และทดสอบบุคลิกภาพ (Personality) ไปสู่การหาเครื่องมือใหม่ในการวัดผลและประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

Boyatzis (1982, อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒิ, 2550: 50) ได้ให้นิยามสมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ตัวแบบสมรรถนะควรครอบคลุมประเภทของความสามารถ และระดับความสามารถนอกจากนี้ยังพบว่า ผลงานของการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากปัจจัยที่ได้รับเข้ามามากกว่าความสามารถส่วนบุคคล

ดนัย เทียนพุฒิ (2547) ได้สรุปรูปแบบของความสามารถ(สมรรถนะ) ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

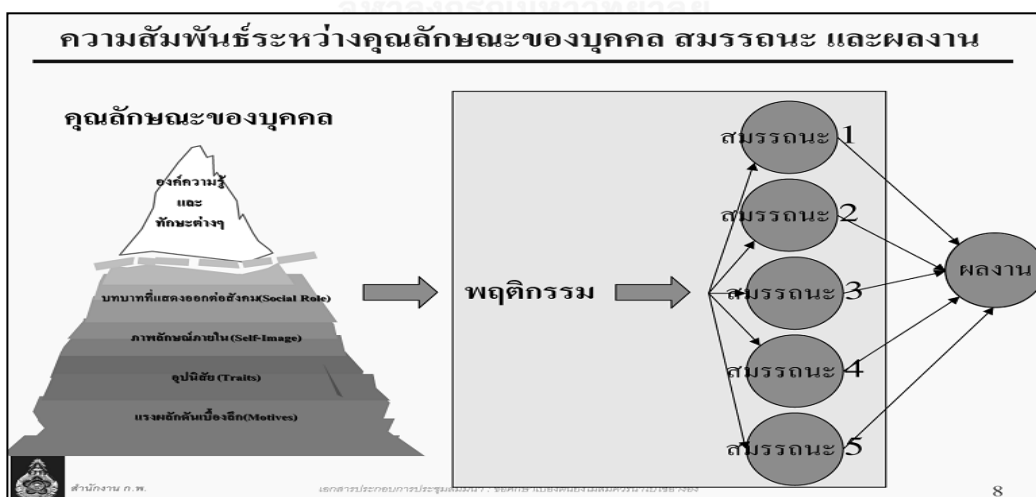
1. รูปแบบของมิติองค์กร (Organizational Competencies) เป็นการสร้างความสามารถ/สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)
2. รูปแบบของงาน (Job Competencies) อาจใช้คำว่า Technical (Skill) Competencies หรือ Functional Competencies เป็นความสามารถ/สมรรถนะในการทำงานที่ธรรมชาติของงานหรือกลุ่มงานมีพื้นฐานเหมือนกัน แต่มีนัยที่แตกต่างกันในระดับของงานที่กำหนดขึ้น
3. รูปแบบมิติของบทบาท (Role Competencies) เป็นความสามารถ/สมรรถนะในการทำงานใน “ตำแหน่ง” หรือ “บทบาทในตำแหน่ง” ที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
4. รูปแบบมิติต่างบุคคล (Behavioral Competencies) เป็นความสามารถ/สมรรถนะพื้นฐานที่ทุกคนใช้ในการประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม ความซื่อสัตย์ ใจบริการ เป็นต้น

สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะในมิติของบทบาทหน้าที่ ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งจะเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติงานตามบทบาทผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศในอนาคตต่อไป

Spencer and Spencer (1993: 9 อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2549: 55) กล่าวว่า “สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น” รวมทั้งกำหนดนิยามสเกลหรือดีกรีของความสามารถว่า JND (Just-Noticeable Difference) ซึ่งเป็นจุดกำเนิดที่สำคัญของ “พจนานุกรมสมรรถนะ” (Competency Dictionary) อธิบายได้ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristics) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึก และมีความคงทน จนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย
2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Casually related) หมายความว่าสมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรม หรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด
3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) สมรรถนะจะต้องใช้พยากรณ์ได้ว่าใครเก่งทางด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดให้

สมรรถนะแสดงให้เห็นถึง การกระทำ พฤติกรรม หรือการคิดที่เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคล และสามารถแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ องค์ประกอบเหล่านี้แสดงโดยใช้รูปภาพภูเขาน้ำแข็ง เพื่อจำแนกองค์ประกอบสมรรถนะตามความยากง่ายในการพัฒนา ได้แก่ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะต่างๆ ของบุคคลที่แสดงออกทางการกระทำ ซึ่งเป็นส่วนที่บุคคลสามารถพัฒนาได้โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า และฝึกปฏิบัติเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่ขึ้นมาเหนือน้ำ จึงสามารถสังเกตเห็นได้งาน เรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในองค์ประกอบที่เหลือ เป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล สังเกตเห็นได้ยากกว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ เปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ เรียกส่วนนี้ว่า “Soft Skills”



ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย, 2548 หน้า 5



จากภาพที่ 5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปของ ภูเขาน้ำแข็ง ที่เป็นที่มาของพฤติกรรมการทำงาน กับสมรรถนะและผลงานที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรม การทำงาน) ในรูปแบบ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานที่เกิดขึ้น

สมรรถนะประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้าน ของบุคคล

2. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญและความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคล กระทำได้ดี เพราะฝึกฝนปฏิบัติอยู่เป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ

3. คุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อ ผู้อื่นซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยทางสังคม ในทาง กลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย

3.2 มโนทัศน์ภายในตนเอง (Self-Concept) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์ (Identity) และคุณค่า (Value) ของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น

3.3 อุปนิสัย (Trait) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็น บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

3.4 แรงขับ (Motive) คือ จิตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดย ธรรมชาติของบุคคลเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้

### สมรรถนะของผู้บริหาร

เสนาะ ดินเยาว์ (2551 : 11) ได้จัดกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบริหาร บทบาท หน้าที่ที่สำคัญ และสมรรถนะของผู้บริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่นั้น บทบาทหน้าที่ และภารกิจที่แตกต่างกันของผู้บริหารในแต่ละระดับ ทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องใช้จึงแตกต่างกันด้วยเช่นกัน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (First-level manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์กร และทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งทั่วไป ได้แก่ ผู้ควบคุม หัวหน้าทีม หรือหัวหน้างาน เป็นต้น งานที่สำคัญคือ การกำกับดูแล และสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น วันต่อวัน หรือสัปดาห์ต่อสัปดาห์ ต้องรับรายงานโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงาน และเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลาง และสูงกว่าตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่นำแผนดำเนินงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้มาใช้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานจริง ทักษะส่วนใหญ่ของผู้บริหารระดับต้นมาจากทักษะด้านเทคนิคการทำงานแล้วพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น งานที่สำคัญคือ การแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นมาให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติจริง จะต้องได้รับรายงานจากผู้บริหารระดับต้น และต้องเสนอรายงานหรือข้อมูลต่อผู้บริหารระดับสูง จะต้องสนใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ต้องสามารถทำงานได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และช่วยเหลืองานของผู้บริหารระดับต้น การตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับแผนดำเนินงานเป็นหลัก

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสูงสุดขององค์กร งานที่สำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย และตัดสินใจที่ส่งผลกระทบยาวต่อองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะต้องมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง แสวงหาโอกาส และจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับการบริหารงานขององค์กร จะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาวิธีการหรือหนทางขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารระดับนี้เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinker) มุ่งไปสู่อนาคต และต้องตัดสินใจภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรง และไม่แน่นอนตลอดเวลา

จากอดีตสิ่งทีนักวิชาการส่วนใหญ่สนใจเกี่ยวกับผู้นำมักเป็นเรื่องของการทำความเข้าใจลักษณะของผู้นำเช่น บุคลิกภาพของผู้นำ พฤติกรรมในการบริหาร ความสัมพันธ์ของคน ชงชัย สันติวงษ์ (2537: 226-230) ชี้ให้เห็นว่า การพิจารณาที่บทบาทหน้าที่ (Role) ของผู้นำจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องกว่า เพราะนำไปสู่การทำความเข้าใจในเรื่อง "อำนาจ" และการรู้จักใช้อำนาจที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะสามารถเอาไปใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ตามฐานะ ตำแหน่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งบทบาทของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเงื่อนไขของหน่วยที่ได้รับการบริหาร เริ่มจากระดับตัวบุคคล ไปสู่กลุ่มที่มีบุคคลสัมพันธ์กันอยู่ภายใน และมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอื่นๆ จนถึงระบบองค์กรทั้งระบบ

หน่วยที่ได้รับการ	การมุ่งเน้นของกิจกรรมทางการบริหาร
ระบบต่างๆ ทั้งหมด	
กลุ่มหรือทีมทำงาน (หลายกลุ่ม)	
กลุ่มทำงานที่มีสมาชิกหลายฝ่าย	
ตัวบุคคล	

**ภาพที่ 6** ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน  
 ที่มา ธงชัย สันติวงษ์ (2537) พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร  
 (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช : 226

วังคับ

ปัญหาของตน ในกรณีนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ตนกับลูกน้องแต่ละคน เมื่อผู้บริหารจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มที่มีสมาชิกหลายฝ่ายทำงานอยู่ด้วยกัน ทักษะและความชำนาญที่จำเป็นในการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคลยังคงมีความสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันในฐานะของผู้บริหารกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อประเด็นปัญหาภายในกลุ่มที่ดำเนินการอยู่นั้น รวมถึงการมีบทบาทในการพัฒนากลุ่มด้วย ผู้นำจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลภายในกลุ่มนั้น ซึ่งทักษะความชำนาญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่มนี้จะยิ่งมีความสำคัญเพิ่มขึ้น เมื่อผู้บริหารก้าวมาบริหารกลุ่มทำงานหลายๆ กลุ่มที่อยู่ด้วยกัน ทักษะความชำนาญเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลจะลดความสำคัญลง แต่ในทางตรงกันข้ามความสามารถในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของกลุ่ม หรือการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานระหว่างกลุ่มเป็นทักษะที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเรื่องราวต่างๆ อย่างสมดุลในทุกๆ ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ต้องสามารถวิเคราะห์เรื่องราวที่เกิดขึ้น ณ ระดับของการบริหารพนักงานหรือตัวบุคคลเป็นรายบุคคล

ต่อเนื่องไปถึงการวิเคราะห์ปัญหาพฤติกรรมระหว่างบุคคลภายในกลุ่มเอง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่มทำงาน ทำยที่สุดเมื่อผู้บริหารได้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบในการบริหารองค์การทั้งระบบ ผู้บริหารระดับสูงจะสนใจกับความสมดุลของกิจกรรม 2 ประการ คือ 1) การออกแบบองค์กรให้ระบบต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น และ 2) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำงานต่างๆ ในองค์การให้เกิดพฤติกรรมที่ก่อผลดีให้กับองค์การ

จะเห็นได้ว่าการมีบทบาทในการบริหารแต่ละระดับ ปัจจัยพื้นฐานในเรื่อง "อำนาจ" จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ เพราะช่วยให้เกิดสิทธิในการชี้แนะ และสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยความมั่นใจ และจิตสำนึกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงย่อมมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ขององค์การที่ดำเนินอยู่ เช่น การกำหนดระเบียบ คำสั่ง นโยบายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร และรางวัลตอบแทนให้แก่สมาชิกขององค์การ

### สมรรถนะผู้บริหารระดับสูง

สมยศ นาวิการ (2531: 10-11) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ดังนี้

1. บทบาทในฐานะของผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ณ จุดสูงสุดขององค์การ CEO ต้องตัดสินใจในประเด็นที่มีผลกระทบต่อองค์การโดยรวม เขาต้องประสานกิจกรรมขององค์การโดยการตัดสินใจอย่างสอดคล้องกัน

2. บทบาทในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น CEO จะยุ่งยากต่อการตัดสินใจที่มีอยู่มาก เพื่อการประสานกิจกรรมขององค์การ ดังนั้น CEO จะสร้างกฎของการตัดสินใจ (นโยบาย) ขึ้นมา และมอบหมายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับต่ำลงมา

3. บทบาทในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) การกำหนดนโยบายจะเป็นแนวทางของการประสานกิจกรรมขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อกิจกรรมขององค์การมีความมั่นคง การกำหนดนโยบายต้องใช้เวลา และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เราจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อการตอบสนองอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์เป็นวิธีการประสานนโยบายระหว่างหน่วยงานขององค์การอย่างหนึ่งด้วย

4. บทบาทในฐานะผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Manager) ภายในองค์การขนาดใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องมอบหมายความรับผิดชอบทางกลยุทธ์ไปยังบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดการกระทำภายในองค์การ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงสุดจะกลายเป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

ผู้นำในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้บริหารกลยุทธ์ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้อง

ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550: 300)

ผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุภารกิจท่ามกลางพลวัตความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ Blanchard (2007: 13) ให้ความเห็นว่าเมื่อผู้บริหารต้องนำในระดับที่สูงขึ้น “ผลลัพธ์” ของผู้นำไม่ใช่เพียงมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่อำนาจและศักยภาพของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศขององค์กร (The greater good) หรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมขององค์กร หากปลายทางคือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ความเป็นผู้นำจะเป็นเหมือน “เครื่องยนต์” ที่ขับเคลื่อนไปในทิศทางนั้น ในองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization : HPO) บทบาทความเป็นผู้นำแตกต่างไปจากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional organization) ซึ่งใน HPO ไม่ขึ้นอยู่กับบารมีของผู้นำ แต่ขึ้นอยู่กับการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กร บทบาทของผู้นำได้เปลี่ยนจาก มาตรการและสิทธิอำนาจพิเศษ (privileged statute and power) ไปสู่การมีส่วนร่วมในกระบวนการระยะยาวที่ซับซ้อนมากขึ้น (more complex participative and long-term process) เมื่อมองในมุมมองการทางทหาร Flowers (2009: 233) ให้ความเห็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางทหาร (Military leadership) ว่าในสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการในปัจจุบัน (Contemporary Operation Environment : COE) ได้แก่ การออกแบบกำลังรบ ความซับซ้อนของการเมืองและการทหารในสมรรถภูมิ การปฏิบัติการร่วม/ผสม และการดำเนินภารกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กองทัพต้องการผู้นำทางทหารที่มีความสามารถเข้าใจการนำยุทธศาสตร์ไปใช้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา การเพิ่มจำนวนความหลากหลาย และความซับซ้อนของภารกิจเข้ามาเป็นอุปสงค์ที่สำคัญในการหาวิธีการเพื่อบรรลุความสำเร็จของภารกิจ เมื่อทบทวนกระบวนการที่คนดั้งเดิมของการพัฒนาผู้นำแล้วกองทัพมีความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำระดับยุทธวิธี (Tactical leaders) ให้เป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic leaders) และเสริมอำนาจ (empower) ให้พวกเขาให้สามารถนำกองทัพในสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องรับผิดชอบต่อบุคลากร และยุทธโศภรณ์จำนวนมากของกองทัพที่มีค่าเกินกว่าจะไว้วางใจให้ผู้ที่มิทักษะความเป็นผู้นำในระดับที่ต่ำกว่า (Lower-level leadership skills) มาขับเคลื่อนภารกิจของกองทัพอากาศที่หลากหลาย ยุ่งยาก และซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ สอดคล้องกับ สุรชาติ บำรุงสุข (2546) ให้ความเห็นว่าการเตรียมกองทัพจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ ทหารดี ผู้นำดี อาวุธดี และหลักนิยมดี โดยเฉพาะผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งเป็นผู้กุมทิศทางและนโยบายของกองทัพจะต้องคิดให้ได้เกินกว่าสถานการณ์เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และไม่ถูกจำกัดอยู่กับเพียงเงื่อนไขเฉพาะหน้า

เท่านั้น ส่วน วรินทร์ บุญยั้ง (2555) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐาน เริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหน่วยใช้กำลังคน และสถานศึกษา ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดสมรรถนะ มาร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ ออกแบบหลักสูตร กำหนดแนวทางจัดการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผลให้รองรับสมรรถนะที่ต้องการ

งานวิจัยเชิงสำรวจของ พระอาทิตย์ ทองบุราณ (2555) ที่ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ตามการรับรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ได้สังเคราะห์โดยยึดหลักแนวคิดตามแนวทางคู่มือ Strategic leadership primer (2010) ของวิทยาลัยการทัพบกสหรัฐอเมริกา ที่ได้จัดทำรายการความรู้ ความสามารถของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านค่านิยมและคุณสมบัติ ด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติ โดยวัดตามการรับรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก รุ่นปีการศึกษา 2554 จำนวน 81 คน พบว่าในภาพรวมนักศึกษาวินิจฉัยการทัพบกมีระดับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบหลัก โดยด้านค่านิยมและคุณสมบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านความรู้และทักษะ และด้านการปฏิบัติ เรียงตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยเป็นรายชื่อด้านการปฏิบัติพบว่าการรับรู้ในเรื่องการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด สะท้อนให้เห็นถึงว่านักศึกษาบางส่วนอาจเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการวิสัยทัศน์ได้ไม่ครบถ้วน และยังขาดความชำนาญในการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่ภาคปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงขึ้นอยู่กับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นเจตนาธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่ชี้นำให้เป็นไปตามเจตนาธรรมที่ได้สร้างไว้

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มาใช้ในการดำเนินงานตามบทบาทเหล่านี้ทั้งในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของ "ทุนมนุษย์" (Human Capital)<sup>7</sup> ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ทักษะ ค่านิยม และประสบการณ์ที่จัดเป็นขีด

<sup>7</sup> Norton and Kaplan (2004: 49) ได้จัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ ทักษะ ความเก่ง และความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) ทุนสารสนเทศ (Information Capital) คือ ระบบสารสนเทศ เครือข่าย และโครงสร้างที่สามารถนำมาใช้สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร และ 3) ทุนองค์กร (Organizational Capital) ความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนและดำรงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการดำเนินยุทธศาสตร์

ความสามารถของกำลังคนในองค์กรนั้นๆ มีลักษณะเฉพาะตัวและไม่สามารถแยกจากตัวบุคคลได้ ทุนมนุษย์นี้ถือเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งขององค์กร แต่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุรพงษ์ มาลี, 2549: 55)

### 3. การระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

หน่วยงานและองค์กรต่างๆ ได้จัดทำ “ต้นแบบสมรรถนะ” และ “พจนานุกรมสมรรถนะ” ขึ้นในหน่วยงาน ต้นแบบสมรรถนะควรประกอบด้วยรายการสมรรถนะจำนวนน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นในการจำแนกผู้มีผลงานดีเด่นออกจากผู้มีผลงานปกติทั่วไป เพื่อให้เกิดโฟกัส ผู้ใช้ต้นแบบสมรรถนะจดจำได้ และอยู่ในวิสัยที่จะนำไปปฏิบัติและพัฒนาได้จริง ซึ่งการระบุสมรรถนะที่ถูกต้องที่จะส่งผลให้เกิดมีผลงานดีเด่น เงื่อนไขสำคัญที่สุดในการกำหนดเกณฑ์จำแนกผลงานคือ เกณฑ์นั้นต้องเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจริง และใช้จำแนกได้จริงในทางปฏิบัติ ศิริรัตน์ พิทยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553: 76 - 87) สรุปขั้นตอนสำคัญของกระบวนการจัดทำต้นแบบสมรรถนะด้วยวิธีการที่เป็น Best Practice ได้ ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์จำแนก “ผลงานดีเด่น”
2. ระบุตัวอย่างจากกลุ่มประชากร
3. เก็บข้อมูล
4. วิเคราะห์และยกร่างต้นแบบสมรรถนะ
5. ทบทวนความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างต้นแบบสมรรถนะ

หลังจากนำต้นแบบสมรรถนะที่ได้ไปใช้ในองค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว เมื่อใดที่ผลการศึกษาเปรียบเทียบโดยวิธีข้างต้นแสดงให้เห็นว่าต้นแบบสมรรถนะนี้จะไม่สามารถจำแนกการปฏิบัติการที่ดีเด่นได้อีกต่อไป ซึ่งอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเนื้องาน วิธีการทำงาน หรืออาจเกิดจากบุคลากรส่วนใหญ่ได้พัฒนาสมรรถนะขึ้นมาจนเกณฑ์สมรรถนะเดิมไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลงานอีกต่อไป องค์กรจึงควรทบทวนต้นแบบสมรรถนะนี้เสียใหม่ อาจโดยการยกร่างต้นแบบสมรรถนะขึ้นใหม่ หรือปรับยกระดับสมรรถนะเป้าหมาย (Target Level) ให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (ศิริรัตน์ พิทยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553: 90)

ระดับสมรรถนะ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงออกถึงความสามารถที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ หรือเกิดคุณค่าต่อองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสังเกต พัฒนา และวัดค่าได้ ดันย เทียนพฤษ (2550: 129 - 137) ได้นำหลักการมิติของระดับความสามารถ/สมรรถนะของ Spencer มาปรับให้เป็นดัชนีบ่งชี้ระดับสมรรถนะสอดคล้องกับภาคปฏิบัติของธุรกิจ 4 ระดับ คือ

1. ระดับการเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้กับการทำงาน
2. ระดับการปรับใช้ (Adopting Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงการปรับและพัฒนาทักษะที่ตนเองมีเพื่อสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับในขอบเขตภาระหน้าที่ของตน
3. ระดับการทำได้อย่างเหมาะสม (Performing Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความสามารถตามที่กำหนดไว้ได้ด้วยตนเอง
4. ระดับการนำ (Leading Level) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญที่สามารถจัดการหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และผลงานนั้นส่งผลกระทบต่อผลผลิตของหน่วยงาน

ประโยชน์ของตัวแบบสมรรถนะในงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ศิริรัตน์ พิทยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2553: 91-93) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของต้นแบบสมรรถนะในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่น 1) การใช้ต้นแบบสมรรถนะในการสื่อสารในองค์การอย่างเปิดเผยถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่จัดเป็นคนเก่ง-คนดีนั้นแตกต่างจากบุคลากรทั่วไปอย่างไร 2) ใช้เป็นเครื่องมือในการคัดสรรบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และบทบาทเหล่านั้น ทั้งการรับเข้าทำงานในตำแหน่งแรกบรรจุหรือเพื่อแต่งตั้งโยกย้ายให้ดำรงตำแหน่งใหม่ 3) ใช้เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 4) ใช้ประกอบการจัดทำแผนกำลังคน การจัดกลุ่มงาน และการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้การใช้ประโยชน์จากต้นแบบสมรรถนะให้คุ้มค่าขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของตัวแบบว่าได้สะท้อนคุณสมบัติจริงที่มีอยู่ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น มิฉะนั้นแล้วการมีต้นแบบสมรรถนะที่ไม่เหมาะสม นอกจากจะส่งผลให้องค์การสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินการโดยเปล่าประโยชน์ ยังอาจถูกนำไปใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมจนอาจก่อให้เกิดความรู้สึกท้อแท้เสียกำลังใจในหมู่คนทำงาน และนำไปสู่ความเสื่อมถอยของผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในระดับองค์กรในที่สุด

จะเห็นได้ว่าความสำคัญในประเด็นการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ บนหลักการที่ว่า การกำหนดนโยบายด้านการศึกษา นั้นจะสอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทราบถึง



สมรรถนะของผู้บริหารในแต่ละระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง การระบุสมรรถนะอาจทำได้หลายวิธี ผู้วิจัยศึกษางานของ จีระพงศ์ เรืองกุล (2555: 124-125) ที่ได้ให้ข้อสังเกต และสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทชั้นนำ ดังนี้

1. การกำหนดโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทางของธุรกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ซึ่งได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ มักประสบความสำเร็จในการนำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

2. การพัฒนาโมเดลสมรรถนะโดยยึดระเบียบวิธีที่รัดกุม โดยการใช้เครื่องมือหลายอย่างหลายเทคนิค ในการประเมิน การวางแผน การวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้โมเดลสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน

3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ ในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ จะทำให้ตัวผู้บริหาร และพนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักสมรรถนะมาปรับใช้ตั้งแต่แรกเริ่มดำเนินโครงการ ผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนและเป็นส่วนร่วมของทีมในการกำหนดและนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง

4. การสื่อสาร และการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะแก่พนักงานทุกระดับ พนักงานควรได้รับข้อมูลและมีความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลกระทบของการนำสมรรถนะมาปรับใช้ให้กับพนักงานในทุกระดับให้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยจะต้องมีการวางแผนในการสื่อสารล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ องค์กรควรบอกกับพนักงานให้ได้รับรู้ว่าพนักงานจะได้รับประโยชน์อะไรสำหรับการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้พนักงานควรรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของสมรรถนะ เช่น ความหมายของสมรรถนะ พฤติกรรมสำคัญ คุณลักษณะงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันความสับสนของพนักงาน

5. องค์กรควรนำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในทุกๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ

การระบุตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดรายการสมรรถนะที่สำคัญที่ช่วยทำให้เกิดความชำนาญในงาน และช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกได้ 3 แนวทาง (Briscore and Hall, 1999: 39-43 อ้างถึงใน จีระพงศ์ เรืองกุล, 2555: 115) ได้แก่

1. แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน (research-based approach) มีความเชื่อว่าผู้ที่มีผลงานระดับสูง จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากผู้ที่มีผลงานระดับเฉลี่ย ดังนั้นแนวทางในการกำหนด

โมเดลสมรรถนะนี้จึงได้จากการสอบถามผู้ที่มีผลงานสูง เพื่อหาตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

2. แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน (strategy-based approach) มีแนวคิดที่ว่าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานด้วย

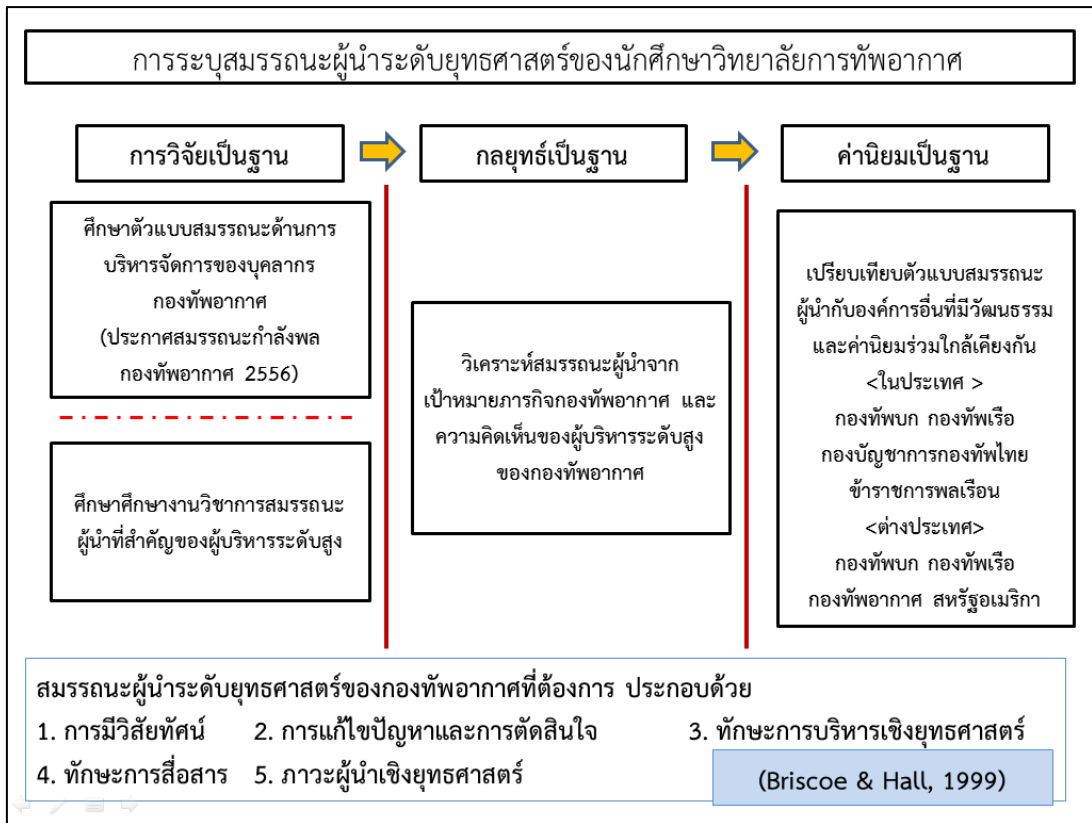
3. แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน (Value-based approach) ตัวแบบสมรรถนะถูกขับเคลื่อนจากค่านิยม วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรเป็นสำคัญ

งานวิจัยนี้จะระบุตัวแบบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ซึ่งจะอาศัยการผสมผสานแนวทางกำหนดตัวแบบสมรรถนะข้างต้น ได้แก่

1. แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน ใช้ตัวแบบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยทั้งของกองทัพอากาศ และนักวิชาการ ได้แก่ 1) การศึกษาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ 2) การศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง

2. แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน ใช้ตัวแบบสมรรถนะที่ได้จาก 1) การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารกองทัพอากาศสำหรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุภารกิจของกองทัพอากาศตามนโยบายและยุทธศาสตร์ และ 2) การวิเคราะห์แนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

3. แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน ใช้ตัวแบบสมรรถนะที่วิเคราะห์จากการเปรียบเทียบตัวแบบสมรรถนะผู้นำกับเหล่าทัพอื่นทั้งของไทยและสหรัฐอเมริกา รวมทั้งตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมร่วมที่ใกล้เคียงกัน



ภาพที่ 7 แนวทางระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ  
ที่มา: ผู้วิจัยดัดแปลงจากแนวทางระบุสมรรถนะของ Briscoe and Hall (1999: 39-43 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรื่องกุล , 2555: 115)

## 2.1 การศึกษาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ

จากความตระหนักว่ากำลังพลคุณภาพจะต้องเป็นกำลังพลที่มีศักยภาพ สามารถขับเคลื่อนและผลักดันกองทัพอากาศให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนา กำลังพลกองทัพอากาศทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ไม่เพียงแต่มีทักษะ ความรู้ความสามารถเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดคุณค่าในการพัฒนากองทัพอากาศ ได้ด้วย การนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือกำลังพลของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานด้านบุคลากร ได้แก่ การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เดิมกองทัพอากาศปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตามเงื่อนไขดังกล่าว และเรียกว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” แทนคำว่า “การประเมินสมรรถภาพ” เพื่อให้เกิดความ

ชัดเจนในการปฏิบัติ สอดคล้องกับสมรรถนะที่คาดหวังตามบทบาทหน้าที่ องค์ประกอบในการประเมินมี 2 ด้านหลัก คือ ด้านผลงานและด้านสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน โดยในด้านสมรรถนะ ฯ ประเมินจากองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละด้านมีตัวบ่งชี้ผลงาน และตัวบ่งชี้พฤติกรรมอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของกลุ่มผู้รับการประเมินแต่ละระดับ

ตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปี 2556 ระบุให้มีการเสริมสร้างศักยภาพกำลังพลให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น เน้นการสร้างเสริมสมรรถนะกำลังพลในทุกสายวิทยาการให้สามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยกำหนดให้จัดทำสมรรถนะหลักของกำลังพล ทอ.สำหรับใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการกำลังพล ซึ่งต่อมา กองทัพอากาศได้ดำเนินการจัดทำตัวแบบสมรรถนะโดยวิธีที่ใช้วิธีวิจัยเป็นฐาน ประกอบด้วย การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากรทั้งหมดของกองทัพอากาศ การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่ม การอบรมทำความเข้าใจให้กับบุคลากรในด้านสมรรถนะบุคลากรทหารอากาศ กำหนดสมรรถนะกำลังพลไว้ 4 ประเภท (กองทัพอากาศ, 2555) ได้แก่

**2.1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)** เป็นสมรรถนะที่บุคลากรกองทัพอากาศทุกคนทุกระดับชั้นยศจำเป็นต้องมี ต้องปฏิบัติได้ ใช้คำย่อว่า “RTAF” มี 4 ประการ ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงสมรรถนะหลักของบุคลากรสังกัดกองทัพอากาศ

สมรรถนะหลัก	คำอธิบาย
R : Readiness for Mission (พร้อมปฏิบัติภารกิจ)	เตรียมตนในการตระหนักรู้บทบาทความรับผิดชอบต่อพันธกิจ เตรียมสภาพร่างกายให้พร้อมปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น ศึกษาเรียนรู้จนรอบรู้งานที่ต้องปฏิบัติโดยมีการวางแผนเตรียมงานล่วงหน้า พร้อมพัฒนาตนเองให้ก้าวทันเทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่ พร้อมไวต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมตามสถานการณ์ รวมทั้งมีสัจจะวาจารักษาคำพูด
T : Teamwork and Unity (ทำงานเป็นหนึ่งเดียว)	กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยตอบสนองต่อหน่วยงานและกองทัพอากาศ พร้อมเปิดใจรับฟังและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปฏิบัติการ
A : Achievement of Goals (มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย)	ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบเสียสละทุ่มเทจนเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการทำงานที่ต้องมีการติดตาม

F : Forward Innovation (สร้างความสำเร็จด้วยนวัตกรรม)	คิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงพัฒนางานและหน่วยงานจนเกิดการสร้างนวัตกรรมที่เห็นผลเป็นรูปธรรม
---	---

**2.1.2 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็น**  
สมรรถนะที่บุคลากรแต่ละตำแหน่ง แต่ละชั้นยศ พึงมีพึงปฏิบัติได้ มี 14 ประการ ดังนี้

**ตารางที่ 2** แสดงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรสังกัดกองทัพอากาศ

สมรรถนะ	คำอธิบาย
1. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)	แสดงออกถึงการมีมุมมองกว้างไกลจากการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ โดยอาศัยฐานข้อมูลและหลักการที่ถูกต้องและสามารถกำหนดเป้าหมายความต้องการ รวมทั้งทิศทางของเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจนได้ ทั้งในระยะสั้น (1 - 3 ปี) ระยะกลาง (4 - 6 ปี) และระยะยาว (7 - 10 ปี) โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของกองทัพอากาศ และมีโอกาสของความเป็นไปได้ หรือความสำเร็จในการดำเนินการ รวมทั้งให้การสนับสนุนการดำเนินการนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)	สามารถวิเคราะห์สาเหตุและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างมีหลักการ สามารถประเมินสถานการณ์ และคิดวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องครอบคลุม โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาจากการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันต่อสถานการณ์ ตลอดจนหาหนทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นซ้ำอีก
3. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill)	สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรอง และประเมินสถานการณ์ด้วยการหาเหตุผลมาประกอบการพิจารณาอย่างมีหลักการ และกำหนดแนวทางในการเจรจาโดยใช้ทักษะวาทศิลป์ในการสื่อสารทั้งทางวาจา ทำทาง หรือเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและอื่น ๆ ที่สามารถโน้มน้าวผู้ฟังให้คล้อยตามได้ โดยการเสนอทางเลือกที่เหมาะสมด้วยการเน้นหนทางที่ทำให้เกิดสถานการณ์ของการ ชนะ - ชนะ (Win - Win Situations) หรือ ส่งผลกระทบต่องานและหน่วยงานน้อยที่สุด ซึ่งต้องซ้กจึงให้เกิดการคล้อยตามหรือยอมรับได้ในสถานการณ์นั้น ทั้งนี้ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือกองทัพอากาศเป็นที่ตั้ง

สมรรถนะ	คำอธิบาย
4. ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Managerial Skill)	สามารถจัดการกำกับดูแลการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ และหน่วยงานในภาพรวมได้ โดยการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในการดำเนินงาน โดยมีการวางแผนทางการปฏิบัติด้วยกลวิธีที่แยบยล หรือใช้เทคนิคเฉพาะตนจากการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ และกำหนดหนทางในการนำนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการกำกับดูแลอย่างมีทิศทาง และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวที่เป็นรูปธรรม
5. วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	สามารถวางแผนโดยกำหนดเป้าหมายความต้องการของงานและของหน่วยงานให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ด้วยการกำหนดวิธีการปฏิบัติในลักษณะของโครงการกิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน และกำหนดการติดตามประเมินผลการดำเนินการด้วยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้ การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดทำงบประมาณรองรับการปฏิบัติดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ โดยผู้รับผิดชอบในการติดตามรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ประเมินผลสำเร็จของงานที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งรวบรวมเป็นฐานข้อมูลไว้เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงการจัดทำแผนงานในครั้งต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ทักษะการวิเคราะห์และติดตามงาน (Analytical & Follow-up Skill)	สามารถวิเคราะห์และตีความสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้ด้วยการใช้ข้อมูลประกอบการอธิบายอย่างมีเหตุผล จำแนกประเด็นปัญหาหรือเหตุการณ์ลำดับความสำคัญของปัญหาหรือเหตุการณ์ได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการติดตามก่อนหรือหลัง รวมทั้งมีเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการติดตามงานเป็นระยะโดยใช้กรอบกระบวนการทำงานหรือกรอบระยะเวลาของงานเป็นหลักในการติดตาม และให้คำแนะนำการปฏิบัติเมื่อเกิดข้อขัดข้องเพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงาน
7. ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)	สามารถสื่อหรือถ่ายทอดข้อมูลได้สองทางระหว่างผู้สื่อและผู้รับได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษากายที่แสดงสีหน้าท่าทาง และใช้เทคนิควิธีการในการสื่อข้อมูลไปยังผู้รับ ให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็นและพร้อมจะรับฟังข้อมูลตอบกลับ (feedback) ด้วยการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารของ

สมรรถนะ	คำอธิบาย
	ตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอหรือเมื่อมีโอกาส
8. กำกับดูแล (Coaching)	สามารถชี้แจงให้คำแนะนำและสอนหรือฝึกฝนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน แนวทางปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในที่งานหรือในงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือผู้ที่เราได้รับมอบหมายให้กำกับดูแล โดยอาศัยเทคนิควิธีการต่าง ๆ และมีการประเมินผลหรือตรวจสอบที่เชื่อได้ว่าผู้รับการสอนแนะนำนั้นสามารถกระทำได้อย่างถูกต้อง รวมทั้ง สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
9. มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (Expert in Operational Skill)	สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยการใช้ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้อย่างแม่นยำ และถูกต้องตามมาตรฐานงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้ โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติ หรือลดระยะเวลาในการปฏิบัติ หรือลดการใช้ทรัพยากรบุคคล หรือประหยัดงบประมาณ แต่ยังคงความเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเกิดผลสำเร็จของงานได้ ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างชำนาญงาน
10. มีความถูกต้องและละเอียดรอบคอบ (Accuracy & Attention to Details)	สามารถจัดทำข้อมูลและปฏิบัติงานใด ๆ ได้ถูกต้อง โดยมีการตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มีหลักฐานอ้างอิงชัดเจน และดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุม โดยพิจารณาความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้แบบฟอร์มตัวสะกด ภาษาหนังสือ ฯลฯ ก่อนที่จะส่งมอบงานให้กับผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง และเรียนรู้ที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาดเดิมซ้ำอีก
11. มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับคนอื่น (Cooperation Skill)	สามารถทำตามกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ในการทำงาน พร้อมกับเรียนรู้การทำงานร่วมกันในกระบวนการทำงานที่ดีหรือเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงาน ด้วยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่น แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป
12. ทักษะการปฏิบัติงาน (Operation Skill)	สามารถปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการทำงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพของงานนั้น ๆ และรับผิดชอบผลการดำเนินงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองให้เกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้น

สมรรถนะ	คำอธิบาย
13. ทักษะการใช้ภาษา (Language Skill)	สามารถใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ ตามความจำเป็น ในการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง ตามหลักไวยากรณ์ในการใช้ภาษานั้นตามหลักมาตรฐานสากล โดยเน้นภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นหลัก สามารถสื่อสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามภารกิจหน้าที่ได้อย่างถูกต้องทั้งทางการพูด การอ่าน การเขียน และการตีความ
14. ภาวะผู้นำ (Leadership)	มีความเป็นผู้นำทางความคิด โดยกล้าเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ เป็นผู้นำทางการปฏิบัติที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามในสิ่งที่ถูกต้องหรือในเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งพร้อมรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำ กล่าวได้ว่า การมีความเป็นผู้นำในตนเองสามารถปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และเป็นผู้นำคนอื่นให้ปฏิบัติตามได้เมื่อสถานการณ์กำหนดให้ แสดงบทบาทพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ

3) สมรรถนะหน้าที่ (Function Competency) เป็นสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ที่กำลังพลจำเป็นต้องมีต้องปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญในแต่ละสายวิทยาการ โดยจะจำแนกแตกต่างกันตามประเภทสายอาชีพซึ่งจะบ่งบอกได้ถึงความเป็นมืออาชีพเฉพาะสายวิทยานั้น ๆ อาจกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะที่กำลังพลแต่ละอาชีพหรือแต่ละสายวิทยาการจำเป็นต้องมี ต้องปฏิบัติได้ (อยู่ในระหว่างการจัดทำ)

4) สมรรถนะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Driven Competency) เป็นสมรรถนะที่กำลังพล ทอ.บางคนโดยเฉพาะกำลังพลที่มีศักยภาพสูงที่เป็นแกนหลักสำคัญจำเป็นต้องมีในการขับเคลื่อนกองทัพให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (อยู่ในระหว่างการจัดทำ)

จากการกำหนดตัวแบบรายการสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่ากองทัพอากาศจะวางแนวทางพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ตามที่กำหนดไว้ทั้ง 14 รายการ ระดับสมรรถนะ (Competency Level) ของบุคลากรในระดับชั้นยศที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการเข้าดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น บุคลากรชั้นยศนาวาอากาศเอกควรมีสมรรถนะในด้าน ทักษะการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การมีวิสัยทัศน์



การวางแผนเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับเชี่ยวชาญ ในขณะที่บุคลากรชั้นยศเรืออากาศเอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญในทักษะการปฏิบัติการ จะมีระดับสมรรถนะเหล่านี้ในระดับเรียนรู้ หรือไม่ระบุไว้ เป็นต้น ระดับสมรรถนะนี้มีผลต่อการจัดทำโครงการศึกษาที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารที่มุ่งเน้นการพัฒนา

กองทัพอากาศได้กำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละชั้นยศนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง (ชั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษขึ้นไป) ที่ควรต้องมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างจากระดับชั้นยศอื่นๆ ประกอบด้วย

- 1) การมีวิสัยทัศน์ (visioning)
- 2) การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision making & Problem Solving)
- 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)
- 4) ทักษะการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic managerial skill)
- 5) ภาวะผู้นำ (Leadership)

สมรรถนะข้างต้นนี้เป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับการทำหน้าที่ของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ และที่สำคัญคือเป็นชั้นยศที่ต้องเข้ารับการศึกษา ณ วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการวิจัยนี้ ตัวแบบสมรรถนะข้างต้นจะถูกใช้เป็นรายการเบื้องต้นสำหรับการศึกษาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในงานวิจัยนี้ ถือว่าเป็นตัวแบบที่สังเคราะห์โดยแนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน (research-based approach) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นตัวแบบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้จะศึกษาตัวแบบสมรรถนะผู้นำที่ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์โดยอาศัยแนวทางพัฒนาอื่นๆได้แก่ ตัวแบบที่ได้จากการระบุของนักวิชาการ ตัวแบบที่วิเคราะห์จากภารกิจของผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และตัวแบบที่เกิดจากการเทียบเคียงสมรรถนะผู้นำระหว่างองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมใกล้เคียงกับกองทัพอากาศ การพัฒนาตัวแบบยี่ดระเบียบวิธีที่รัดกุม มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และความตระหนักในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเกิดมาจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และบุคลากรของกองทัพอากาศทุกระดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนาของกองทัพอากาศ การศึกษาตัวแบบสมรรถนะจากแนวทางพัฒนาตัวแบบสมรรถนะอื่นๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับรายการสมรรถนะเหล่านี้ ดังที่จะนำเสนอต่อไป

**2.2 การศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Competency)** แม้ว่าตัวแบบสมรรถนะผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน ซึ่งบุคคลต้องมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการทำงานได้ และความสำเร็จของงานไม่ได้เกิดขึ้นจากสมรรถนะของบุคคลเพียงคนเดียว แต่อาจรวมถึงการบูรณาการสมรรถนะของบุคคลที่มีความโดดเด่นเฉพาะด้านหลาย ๆ คน ร่วมกันสร้างผลงานแต่ละงาน ดังชัย สันติวงษ์ (2537: 225) กล่าวว่า การพิจารณาถึงทักษะเฉพาะอย่าง ที่ผู้นำควรมี หรือพฤติกรรมของผู้นำที่ควรแสดงออกมาอย่างเหมาะสมนั้น จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพียงส่วนเดียว แต่ส่วนสำคัญที่เหนือไปกว่านั้น คือ ความรู้ ความสามารถของผู้นำหรือทักษะของผู้นำในการจัดองค์กร (Organize) ปรับเปลี่ยนระบบงาน ตลอดจนพฤติกรรมในการที่จะเป็นผู้นำทางความคิดที่จะเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์อย่างชาญฉลาด หรือเป็นผู้มียุทธศิลป์ ในการพัฒนาองค์การในโครงสร้างทั้งระบบ ในภาพกว้าง และมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่า ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership skills) แบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

1. ทักษะด้านการมีสายตาวางไกล (Vision skill) คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติโดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากตนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมและผูกพันร่วม
2. ทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning through communication) คือ ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจ และเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง
3. ทักษะด้านการรู้จักเสริมอำนาจ (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้นทั้งนี้โดยวิธีสร้างจิตสำนึกร่วม จากการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ โดยที่ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว
4. ทักษะในการรู้จักตนเอง (Self-Understanding) คือ ผู้นำที่รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง โดยรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตนไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำ และรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่แสดงถึง "ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล" ที่หลากหลายเพื่อประกอบ "การตัดสินใจ" ร่วมกับ "มุมมองระยะยาว" และความสามารถในการทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ

(Jacobs & Jaques, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 121) นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถ "คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต" พร้อมทั้งสามารถจัดเตรียมแผนรองรับได้อย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะในด้านมโนทัศน์เป็นหลัก ส่วนทักษะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ และเพื่อใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำเอาการตัดสินใจของผู้บริหารลงไปสู่การปฏิบัติ (Katz and Kahn, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 121) นอกจากนี้ Harvard Business Reviews ได้ตีพิมพ์บทความ Strategic leadership : The essential skills นำเสนอผลการวิจัยของ Wharton school และสำนักที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่า 20,000 คน (Schoemaker, Krupp and Howland, 2013: 2-5) ระบุทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์ได้ 6 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้าน 1) “Anticipate” การคาดการณ์ล่วงหน้า 2) “Challenge” การเอาชนะความท้าทาย 3) “Interpret” การตีความสถานการณ์ 4) “Decide” การตัดสินใจ 5) “Align” การสร้างความสอดคล้อง และ 6) “Learn” การเรียนรู้บทเรียนที่เกิดขึ้น

สมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางทหาร มีการจัดหมวดหมู่เช่นเดียวกับ Katz และนักวิชาการอื่นๆ ในคู่มือพื้นฐานผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership Primer: 2004) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะ (competence) ว่าเป็น ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติ และ ความสามารถในการทำงานซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติกิจต่างๆของตนตามที่ต้องการได้ ความสามารถอาจจะเป็นพื้นฐานบนความสามารถตามธรรมชาติ หรืออาจจะได้รับมาจากการศึกษา(education) การฝึก (training) หรือ ประสบการณ์ (experience) ทั้งนี้สมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แยกออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) ประกอบด้วย ความเข้าใจระบบ ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติการทางทหารระหว่างองค์การ ความรู้ความสามารถทางการเมือง และสังคม 2) สมรรถนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies) ประกอบด้วย การสร้างความเห็นชอบร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายนอกองค์กร และ 3) สมรรถนะทางความคิด (Conceptual Competencies) ประกอบด้วย กรอบอ้างอิง การจัดการกับปัญหา การสร้างวิสัยทัศน์อนาคต Flowers (2009: 234) กล่าวว่าพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทำได้ด้วยการใช้สมรรถนะที่นิยามอย่างกว้างๆ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้นำในทุกๆระดับ สมรรถนะดังกล่าวจะถูกขยายให้กว้างขึ้นเมื่อผู้นำมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายระดับ ผู้นำอาวุโสต้องพัฒนาทักษะและความเชื่อมั่นที่จำเป็นต่อการประยุกต์ใช้กับวิธีการทางทหารในสภาวะแวดล้อมระดับยุทธศาสตร์ กองทัพจะต้องพัฒนาผู้นำให้เพียงพอทั้งทักษะระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมผู้นำให้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการให้บรรลุภารกิจเสียแต่เนิ่น สมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในการนำกองทัพเผชิญกับสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติการที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อน

คลุมเครือ ประกอบไปด้วย 1) การพยากรณ์ผลกระทบหลายชั้น 2) การเจรจาต่อรอง 3) ความเข้าใจโลกาภิวัตน์ 4) การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน 5) การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและคลุมเครือ 6) การคิดอย่างเชิงนวัตกรรมและอย่างมีความพินิจพิเคราะห์ 7) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงวิธีการพัฒนาผู้นำในสถาบันการศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิรูปกองทัพให้มีความสามารถในการบริหารจัดการในสมรภูมิที่ซับซ้อนในปัจจุบัน กระบวนการพัฒนาผู้นำที่ฉายแววทักษะที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการฝึกศึกษาในเชิงรุกที่เริ่มต้นได้เร็วเท่าใดก็จะเป็นผลดีกับนายทหาร กองทัพ และประเทศชาติเท่านั้น

**ตารางที่ 3** ตารางวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ระบุโดยนักวิชาการ

สมรรถนะ	Flower (2009)	Jacobs & Jaques (1987)	Katz & Kahn (1978)	Schoemaker & eds. (2013)	Strategic leadership primer (2010)
การมีวิสัยทัศน์	การพยากรณ์ผลกระทบ	มุมมองระยะยาว	การคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต	การคาดการณ์ล่วงหน้า	การสร้างวิสัยทัศน์
การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน	การวิเคราะห์สถานการณ์	ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล	ทักษะด้านมนโทัศน์	การเอาชนะความท้าทาย	การจัดการกับปัญหา
การตัดสินใจที่รอบคอบแม่นยำ	คิดวิจารณ์ญาณคิดเชิงนวัตกรรม	การตัดสินใจ	ทักษะด้านมนโทัศน์	การตัดสินใจ	การกำหนดกรอบอ้างอิง
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	เข้าใจโลกาภิวัตน์/การเปลี่ยนแปลง		การนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ	การเรียนรู้	
การเจรจาต่อรอง	การเจรจาต่อรองการสร้างฉันทามติ		ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	การประสานความสอดคล้อง	การเจรจาต่อรองการสร้างฉันทามติ

จากตารางวิเคราะห์สมรรถนะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ระบุโดยนักวิชาการหลายท่านข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าตัวแบบสมรรถนะมีความใกล้เคียงกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของกองทัพอากาศที่จำเป็นต่อบทบาทผู้นำระดับยุทธศาสตร์ บางรายการอาจเป็นส่วนย่อยของอีกรายการหนึ่ง เมื่อนำมาเทียบกับรายการสมรรถนะบุคลากรของกองทัพอากาศได้ว่ารายการที่ใกล้เคียงมากที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การเจรจาต่อรองและการประสานความสอดคล้องเป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดความคิดเห็นผ่านการติดต่อสื่อสารซึ่งมีความหมายที่กว้างกว่าการเจรจาต่อรอง รายการตัวแบบสมรรถนะเหล่านี้ใช้แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐานมากำหนดด้วยเช่นกัน

**2.3 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำจากภารกิจของกองทัพอากาศ** เพื่อศึกษาให้ทราบถึงภารกิจของกองทัพอากาศ และสิ่งที่ท้าทายผู้นำทางทหาร/ผู้บริหารของกองทัพจะต้องเผชิญ อันจะนำไปสู่การสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยอาศัยแนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน ผู้ศึกษาจึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของกองทัพอากาศ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 2.3.1 ภารกิจตามรัฐธรรมนูญ

จัดให้มีกำลังทหารเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านความมั่นคงของรัฐ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ แสดงให้เห็นหน้าที่หลักของทหารที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดปลอดภัย และความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ สมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญนี้ สมรรถนะเหล่านี้ได้แก่ ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ การมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างไกลสำหรับใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพของกองทัพเพื่อมุ่งไปสู่สภาพที่ต้องการโดยเฉพาะศักยภาพในการรักษาความมั่นคงของชาติ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการใช้กำลังกองทัพเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจหรือบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งขับเคลื่อนกองทัพอากาศไปสู่การบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งการสื่อสารนโยบายและแนวทางการปฏิบัติให้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความ

ยอมรับ และร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ และผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกัน ถูกต้อง ชัดเจน

### 2.3.2 ภารกิจตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม

กองทัพอากาศมีหน้าที่ในการตอบสนองภารกิจของกระทรวงกลาโหมในการป้องกันราชอาณาจักร รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ โดยจัดกำลังทหาร เพื่อการสงคราม การปราบปราม จลาจล การมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ การรักษาสถาปัตยกรรมแห่งชาติ การส่งเสริมอุตสาหกรรม การป้องกันประเทศ โดยการผนึกกำลังความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ โดยแต่งตั้งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศร่วมเป็นสมาชิกของสภากลาโหม เพื่อให้ความเห็น และลงมติ ในการดำเนินงานของรัฐมนตรีกว่ากระทรวงกลาโหมในเรื่อง 1) นโยบายการทหาร 2) นโยบายการระดมสรรพกำลังเพื่อการทหาร 3) นโยบายการปกครองและการบังคับบัญชาภายในกระทรวงกลาโหม 4) การพิจารณางบประมาณการทหาร และการแบ่งสรรงบประมาณของกระทรวงกลาโหม 5) การพิจารณาร่างกฎหมายที่เกี่ยวกับการทหาร 6) เรื่องที่กฎหมายหรือ รัฐมนตรีกว่ากระทรวงกลาโหมกำหนดให้เสนอสภากลาโหม

นอกจากนี้ในมาตรา 47 ยังกำหนดให้มี “คณะผู้บัญชาการทหาร” ประกอบด้วย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ และ เสนาธิการทหาร โดยมีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นประธานคณะผู้บัญชาการทหาร มีหน้าที่เสนอแนะ และให้คำปรึกษาต่อรัฐมนตรีกว่ากระทรวงกลาโหมในเรื่องการเตรียมกำลัง การสั่งการใช้กำลัง การ เคลื่อนกำลังทหาร และการเตรียมพร้อม ตลอดจนรับผิดชอบในการควบคุมอำนาจการยุทธใน ภาวะรวม รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชากองกำลังเฉพาะกิจร่วมที่จัดตั้งขึ้นในกรณีที่มีสถานการณ์ที่ กระทบต่อความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของประเทศ ซึ่งให้เห็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงของ กองทัพอากาศในบทบาทหน้าที่ฝ่ายอำนวยการที่สำคัญกับความมั่นคงของประเทศชาติ สมรรถนะที่ สำคัญ ได้แก่ ความเป็นผู้นำวิชาชีพทางทหาร การมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างไกลมากกว่าการแก้ เพียงปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น การสื่อสารเพื่อสร้างเสริมความยอมรับร่วมกัน และความร่วมมือใน การปฏิบัติกรรหว่างเหล่าทัพ และหน่วยงานระหว่างภาครัฐและเอกชน ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนผ่านการคิดและการตัดสินใจที่รอบคอบแม่นยำเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ กระทบต่อความมั่นคงของชาติ การจัดการองค์การและทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในการเตรียม กำลังและใช้กำลังกองทัพอากาศร่วมกับเหล่าทัพอื่น (พระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551)

### 2.3.3 ภารกิจตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

กองทัพอากาศมีภารกิจเกี่ยวกับการป้องกัน ปราบปราม ระวัง ยับยั้ง และแก้ไขหรือบรรเทาเหตุการณ์ที่กระทบต่อความมั่นคงภายในราชอาณาจักร โดยมาตรา 10 กำหนดให้มีคณะกรรมการอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นรองประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงต่างประเทศ ปลัดกระทรวงมหาดไทย อัยการสูงสุด เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือ ผู้บัญชาการทหารอากาศ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อธิบดีกรมบัญชีกลางและอธิบดีกรมสอบสวนคดีพิเศษ เป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำกับ ให้คำปรึกษา และเสนอแนะในภารกิจเกี่ยวกับการป้องกัน ปราบปราม ระวัง ยับยั้ง และแก้ไขหรือบรรเทาเหตุการณ์ที่กระทบต่อความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สมรรถนะที่จำเป็นได้แก่ ความเป็นผู้นำ วิชาชีพทางทหาร ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การคิดและการตัดสินใจที่รอบคอบ แม่นยำ การจัดการองค์การและทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ (พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551)

### 2.3.4 ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ

นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2550 - 2554 (สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ, 2551: 1-33) เป็นนโยบายระดับชาติที่มีเป้าหมายมุ่งสู่การสร้างสภาวะแวดล้อมที่สันติสุข มิถุนิคุ้มกันปัญหาต่างๆ ที่สามารถคัดกรองสิ่งที่เป็นคุณและโทษที่จะเข้ามากระทบต่อความมั่นคงของรัฐและประชาชน รวมทั้งสามารถแก้ไขสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของภัยคุกคาม เพื่อให้เกิดความมั่นคงที่ยั่งยืนและให้การพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคส่วนต่างๆ ในสังคมให้ความสำคัญในการนำไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนงานและโครงการในขอบเขตภารกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถสนองผลประโยชน์แห่งชาติในทิศทางที่สอดคล้องกันและเป็นเอกภาพในการดำรงสถานะของประเทศให้มั่นคงและยั่งยืนภายใต้สถานการณ์ความมั่นคงที่มีความซับซ้อน รุนแรงและเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง โดยเฉพาะการเผชิญกับปัญหาเอกภพภายในชาติ และภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ สมรรถนะที่สำคัญของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ ความเป็นผู้นำวิชาชีพทางทหาร การสร้างเสริมสัมพันธไมตรีเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน การจัดการองค์การและทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์

### 2.3.5 ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการจัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ พ.ศ. 2546 ทำให้ทราบถึงภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อการป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม (กระทรวงกลาโหม, 2546: 107-108) สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ ซึ่งมีการจัดลำดับความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา ดังนี้

1) ภัยคุกคามทางทหาร คาดว่าอาจเกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งด้วยกำลังทหาร ในระดับ กองพันลงมา แต่ก็ยังมีโอกาสขยายขอบเขตเป็นสงครามขนาดใหญ่ได้ในกรณีที่ความรุนแรงของปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

2) ภัยคุกคามที่ไม่ใช่ทางทหาร ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นและกระทบต่อความมั่นคงที่จะต้องเร่งแก้ไข เพื่อไม่ให้ความรุนแรงของปัญหาขยายตัวออกไปจนทำลายเสถียรภาพของประเทศ อาทิปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และอาชญากรรมข้ามชาติต่างๆ

3) ภัยจากสาธารณภัยขนาดใหญ่และภัยพิบัติต่างๆ เป็นภัยคุกคามทางธรรมชาติ หรือ สาธารณภัยที่เป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ที่สร้างความเสียหาย และเดือดร้อนให้แก่ประชาชนและประเทศ

จากปัญหาภัยคุกคามดังกล่าว กระทรวงกลาโหมจึงมีแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ในการสร้างความร่วมมือทางด้านความมั่นคง การฝึกกำลังป้องกันประเทศ และการป้องกันเชิงรุก เพื่อใช้ในการเผชิญภัยคุกคาม การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการแก้ปัญหาของประเทศร่วมกัน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดการพึ่งตนเอง และการปฏิบัติการในลักษณะของการรวบรวม ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องมีสมรรถนะความเป็นผู้นำวิชาชีพทางทหาร การคาดการณ์ระยะยาว การประเมินสถานการณ์และแปลความสถานการณ์ที่กระทบต่อความมั่นคง การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างหน่วย

### 2.3.6 ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามหลักนิยมกองทัพไทย ด้านยุทธการร่วม

หลักนิยมกองทัพไทย ด้านยุทธการร่วม พ.ศ.2542 ได้กล่าวถึงขอบเขตการปฏิบัติการทางทหารว่า มีทั้งการปฏิบัติการสงครามและการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม กล่าวคือเมื่อกำลังอำนาจแห่งชาติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ไม่สามารถป้องปรามหรือปกป้องผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติได้ รัฐบาลอาจตัดสินใจใช้ปฏิบัติการทางทหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของชาติหรือปกป้องผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยต้องเข้าสู่ภาวะสงคราม ส่วนการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้สงคราม เป็นลักษณะหนึ่งของการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งเน้นการป้องปรามมิให้เกิดสงครามและส่งเสริมสันติภาพ ได้แก่



การควบคุมอาวุธ การต่อต้านการก่อการร้าย การสนับสนุนการปราบปรามยาเสพติด การช่วยเหลือชาติอื่น การอพยพประชาชน การสนับสนุนส่วนราชการพลเรือน การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การสนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยในประเทศ

ในการปฏิบัติการสงครามและการปฏิบัติการณ์ที่มีใช้สงคราม ผู้บังคับบัญชาระดับสูง และผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะร่วมปรึกษาหารือกับหน่วยงานด้านความมั่นคงระดับกระทรวง ได้แก่กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อผสมผสานกำลังอำนาจทางทหารกับเครื่องมืออื่นๆ ของพลังอำนาจแห่งชาติด้านการทูต เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและพลังงาน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีสมรรถนะในความเป็นผู้นำวิชาชีพทางทหาร การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรของกองทัพอากาศ และการสื่อสารที่จะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลและองค์กร

### 2.3.7 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามหลักนิยามพื้นฐานกองทัพอากาศ

หลักนิยามพื้นฐานกองทัพอากาศ พ.ศ.2550 เป็นหลักพื้นฐาน และความเชื่อที่มีรากฐานมาจากประสบการณ์ หรือหลักเกณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมา และได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน นำมาสั่งสอนจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งกำลังรบทางทหารยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ได้ชัยชนะ หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติการตามภารกิจที่ได้รับมอบ หลักนิยามพื้นฐานให้มุมมอง และแนวทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ ถึงการใช้กำลัง การยุทธภัณฑ์ และการดำรงวัตถุประสงค์การรบ หลักนิยามมีบทบาทต่อองค์กร 2 ประการ ประการแรก คือ มีอิทธิพลในการชักจูงความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอิทธิพลนั้นจะเกิดจากการอนุมัติหรือการให้อำนาจ และเกิดจากความสำคัญของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ประการที่สอง คือ ใช้เป็นหลักการพิจารณาอย่างรอบคอบในการใช้กำลังทางอากาศ ทั้งนี้เพราะกำลังทางอากาศเป็นขีดความสามารถที่สะท้อนให้เห็นพลังทั้งหมดที่สามารถนำไปใช้ เพื่อรักษาสีทธิประโยชน์ในการควบคุม และใช้ประโยชน์จากห้วงอากาศ เป็นกำลังอำนาจที่จะนำมาใช้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ทั้งการรบ การสนับสนุนการรบ และการช่วยรบ ทั้งทางยุทธศาสตร์ และทางยุทธวิธี ดังนั้น กำลังทางอากาศ จึงมีได้หมายเพียงเครื่องบินเท่านั้น แต่รวมถึงสนามบินยุทธโศภน การส่งกำลังบำรุง เชื้อเพลิง อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งสิ้น การควบคุมการติดต่อสื่อสาร การสั่งการกำลังพล การฝึกศึกษา ตลอดจนขวัญ และกำลังใจทั้งหมดด้วย

หลักนิยามให้หลักการสำคัญของการใช้กำลังทางอากาศ คือ “รวมการควบคุมและแยกการปฏิบัติ” (Centralized Control and Decentralized Execution) เนื่องจากกำลังทางอากาศมีราคาสูง ซับซ้อน มีจำนวนจำกัด ขณะที่ความต้องการ(Demand) มีมากกว่าปริมาณ(Supply) ที่จะสนองตอบได้ ดังนั้นการที่จะใช้กำลังทางอากาศให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมทาง

ทหารนั้น จะต้องมีการจัดลำดับความเร่งด่วนในการปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมของสงคราม ทั้งระดับปฏิบัติการและยุทธศาสตร์อย่างลึกซึ้ง ผู้นำทางทหารที่ใช้กำลังทางอากาศเชื่อมั่นว่า “การรวมการควบคุม” เป็นหนทางที่ดีที่สุดในการใช้กำลังทางอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ การรวมการควบคุมนี้จะทำให้ผู้นำสามารถมุ่งเน้นในเรื่องการจัดลำดับความเร่งด่วนของการใช้กำลังทางอากาศได้ นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกิดความเข้าใจตรงกัน (Alignment) กำหนดแนวทางและอำนาจการ ให้การปฏิบัติการทางอากาศทั้งปวงบรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม หลักการในเรื่อง “แยกการปฏิบัติ” ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติการทางอากาศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับรองๆ ลงไป เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลสูงสุดในการควบคุม นอกจากนั้นแล้วยังช่วยเสริมสร้างให้เกิดความคิดริเริ่ม การตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และความอ่อนตัวในทางยุทธวิธีอีกด้วย จะเห็นได้ว่าในรูปแบบการบัญชาการและควบคุมการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศที่มีลักษณะรวมการควบคุมและแยกกันปฏิบัตินี้ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะเป็นฟันเฟืองที่สำคัญของการปฏิบัติการทั้งหมด ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีสมรรถนะในการวิเคราะห์ และประเมินข้อมูลข่าวสาร สถานการณ์ สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ซับซ้อน และไม่แน่นอน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องมีสมรรถนะในความเป็นผู้นำวิชาชีพทางทหาร การแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยาก ซับซ้อน และตัดสินใจด้วยความรอบคอบแม่นยำเพื่อบัญชาการกำลังทางอากาศ จัดสรรทรัพยากร ทั้งกำลังพล และยุทธโปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติการกิจให้ทันทั่วทั้ง นอกจากนี้ยังต้องมีสมรรถนะในการสื่อสารกับหน่วยในระดักรอง และประสานหน่วยงานภายนอกกองทัพอากาศเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเป้าหมาย และความสอดคล้องกันในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ

### 2.3.8 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562 ได้แสดงให้เห็นทิศทางของกองทัพอากาศว่า มีจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานของกองทัพให้เป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN) โดยวางยุทธศาสตร์หลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ 2) เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ 3) รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ 4) รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ และ 5) สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล (กองทัพอากาศ, 2550 : 88-89) หน้าที่สำคัญของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะขับเคลื่อนหน่วยงานทั้งหมดของกองทัพอากาศไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีขั้นตอน กระบวนการเปลี่ยนผ่านเริ่มจากการปรับรูปแบบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย การพัฒนาองค์ประกอบของกำลังทางอากาศให้มีศักยภาพในการปฏิบัติการที่มี

เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric operation) และการก้าวขึ้นสู่การมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่เต็มกำลังทางอากาศของประเทศในอาเซียน สมรรถนะที่สำคัญของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สมรรถนะในการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic communication) ที่ต้องส่งผ่านนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติไปสู่หน่วยงานในระดับรอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเป้าหมาย และผลที่ตามมาจากการปฏิบัติตามแนวทางเหล่านั้น อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และความสอดคล้องกันในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ

## 2.4 สมรรถนะผู้บริหารของกองทัพอากาศที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของกองทัพอากาศ

จากการสัมภาษณ์นาวาอากาศเอก อร่าม สกุลแก้ว ผู้ช่วยทูตทหารอากาศประจำกรุงโซล ประเทศเกาหลีใต้ อดีตรองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารอากาศ และอดีตผู้บังคับการกองบิน 21 อุบลราชธานี เป็นผู้ที่ผ่านมางานทั้งระดับนโยบาย และงานระดับปฏิบัติในหน่วยใช้กำลังรบ รวมทั้งในปัจจุบันทำงานในบทบาทหน้าที่ที่ต้องอาศัยสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารควบคู่ไปกับการหยั่งรู้สถานการณ์ด้านความมั่นคง ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์กับท่านเมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2556 ในประเด็นสมรรถนะผู้นำและผู้บริหารของกองทัพอากาศที่พึงประสงค์ ได้รับคำแนะนำที่มีประโยชน์ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารของกองทัพควรจะต้องมี แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีบุคลิกลักษณะที่จะมีผลต่อการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งต้องมีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งกายและจิตใจ ไม่หวั่นไหว หรือเครียดจัด ต้องมีไหวพริบไม่หุนเหิน หรือหลงเชื่อข้อมูลโดยไม่กลั่นกรอง ให้ความไว้วางใจ และความเอาใจใส่ดูแลลูกน้องอย่างเหมาะสม

2) สมรรถนะการทำงาน เกิดขึ้นจาก

2.1) ความรู้ในภารกิจหน้าที่นั้น ผู้นำต้องรู้ว่าอะไรคือเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น เชื่อมโยงนโยบายจากระดับที่สูงกว่า แปลงไปสู่การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสามารถสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เขาเหล่านั้นทำ

2.2) ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ทักษะที่มีจะเป็นพื้นฐานสำหรับการทำบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นหัวหน้าหน่วยใช้กำลัง ก็ควรมีประสบการณ์ทำงานในหน่วยใช้กำลังหรือหน่วยที่มีภารกิจใกล้เคียงกันมาก่อน ส่วนทักษะอื่น ๆ จะมาช่วยสนับสนุนให้งานโดดเด่น เช่น เคยทำหน้าที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการในกรมฝ่ายอำนวยการ (กรมยุทธการทหารอากาศ) ที่เกี่ยวข้อง

กับการวางนโยบายและแผนระยะยาว จะช่วยทำให้มองภาพรวมของกองทัพได้กว้างกว่าผู้ที่อยู่แต่ในหน่วยใช้กำลังอย่างเดียวที่อาจมีความสามารถในการวางแผนระยะสั้นเท่านั้น

“หัวหน้าหน่วยระดับรองลงมามักจะเติบโตจากภายในกองบิน ไม่เคยผ่านงานฝ่ายอำนวยการ จึงไม่ค่อยเข้าใจว่า “ผู้การ” ทำไม่ต้องคิดอะไรให้เยอะเยอะนัก แต่สิ่งที่ผู้การที่ผ่านงานฝ่ายอำนวยการมาแล้ว จะคิดได้ไกลกว่า เพราะชำนาญการคิดแผนระยะยาวเป็น 10 ปี ไม่ใช่แผนสั้น ๆ เพียง 1-2 ปีเท่านั้น”

นาวาอากาศเอก อร่าม สกุลแก้ว

การสัมภาษณ์ วันที่ 26 กันยายน พ.ศ.2556

นอกจากนี้งานวิจัยของ วิบูลรัตน์ เอี่ยมประเมศวร์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ” โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดนโยบายกองทัพอากาศ ได้แก่ เสนาธิการทหารอากาศ, รองเสนาธิการทหารอากาศ, ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้ากรมยุทธการทหารอากาศ, เจ้ากรม กำลังพลทหารอากาศ, เจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ, เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ , ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และอดีตนักศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศต่างประเทศซึ่งเป็นผู้ประสบการณ์ในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศมานานกว่า 10 ปี สรุปลงจากการประมวลข้อมูลจากเอกสารและการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ ผู้นำทางทหารระดับสูง ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ดังต่อไปนี้

1) ความรู้ความสามารถ ต้องรอบรู้เรื่องสถานการณ์โลกด้านความมั่นคง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในเชิงบูรณาการ รอบรู้เรื่องการทำสงคราม รอบรู้ในการบริหารกองทัพในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้เรื่องกฎหมายในการใช้กำลัง

2) ทักษะ ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะในการประเมินสถานการณ์ ทักษะในการตัดสินใจได้รวดเร็ว เหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์ความไม่แน่นอนและข้อมูลจำกัด ทักษะในการมองปัญหาแบบองค์รวม ทักษะในการริเริ่มและขึ้นนำการเปลี่ยนแปลง ทักษะในการคลี่คลาย

สถานการณ์ความไม่สงบและการปราบจลาจล ทักษะด้านมวลชน ทักษะด้านภาษาสากลและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารงาน

3) ทศนคติ ต้องมีความซื่อสัตย์ มุ่งมั่น จงรักภักดี กล้าหาญ เสียสละ มีจิตสำนึกด้านความมั่นคงอย่างแรงกล้า พร้อมทั้งจะพลีชีพเพื่อความมั่นคงและเกียรติภูมิของชาติ มีหัวใจบริการและรักประชาชน

จากการศึกษาภารกิจของกองทัพอากาศ และหน้าที่ของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ที่ได้มาจากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของกองทัพอากาศ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกองทัพอากาศบางท่าน และผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ดังแสดงตามตารางที่ 5



**ตารางที่ 4** สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์ภารกิจของกองทัพอากาศ และความคิดเห็นของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ

สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	ภารกิจของกองทัพอากาศ และบทบาทของผู้บริหาร/ฝ่ายอำนวยการระดับสูง									ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	/	/		/	/			/	/	6
การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน		/	/	/	/	/	/		/	7
การตัดสินใจที่รอบคอบ แม่นยำ		/	/	/	/	/	/		/	7
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	/	/		/	/	/	/	/	/	8
การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน		/		/	/	/	/	/	/	7
ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/			/	/	7

1 = ภารกิจตามรัฐธรรมนูญ

2 = ภารกิจตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551

3 = ภารกิจตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551

4 = ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2550-2554

5 = ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2546

6 = ภารกิจของกองทัพอากาศ ตามหลักนิยมกองทัพไทย ด้านยุทธการร่วม พ.ศ.2542

7 = สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามหลักนิยมพื้นฐานกองทัพอากาศ พ.ศ.2550

8 = สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562

9 = สมรรถนะผู้บริหารของกองทัพอากาศที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของกองทัพอากาศ

## 2.5 การระบุมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยการเทียบเคียงตัวแบบสมรรถนะขององค์กรอื่น

วิธีการศึกษาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศโดยการเทียบเคียงตัวแบบสมรรถนะขององค์กรอื่นนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำทางทหารทุกเหล่าทัพของไทยและประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งบางส่วนจากคู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสมรรถนะผู้นำ/ผู้บริหารของกองทัพไทย และเหล่าทัพต่าง ๆ เนื่องจากมีภารกิจใกล้เคียงกัน คือการเตรียมกำลัง และใช้กำลังในการป้องกันประเทศ แก้ไขปัญหาวิกฤติ และร่วมพัฒนาประเทศ ถือเป็นงานที่ต้องใช้ผู้นำทางทหารที่มีสมรรถนะใกล้เคียงกัน และต้องปฏิบัติงานร่วมกันในหลายภารกิจ อย่างไรก็ตามแต่ละเหล่าทัพยังอยู่ในระหว่างดำเนินการจัดทำสมรรถนะกำลังพล จึงจำเป็นต้องอ้างอิงจากรายการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และการประพฤติตนที่ปรากฏอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการมาได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว

2. การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน สามารถชี้แจงได้สองมุมมอง 1) มุมมองบทบาทหนึ่งของทหารคือความเป็นข้าราชการที่มีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจัดระเบียบราชการเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือน เพียงแต่ไม่ขึ้นกับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) มีการใช้หลักเกณฑ์บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารจัดการภาครัฐเช่นเดียวกัน และ 2) มุมมองด้านความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบสมรรถนะข้าราชการพลเรือนที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบสามารถนำมาใช้เป็น Best Practice ได้ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency - Base)

3. การศึกษาสมรรถนะผู้นำทางทหารแต่ละเหล่าทัพของประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากเป็นประเทศมหาอำนาจ มีกองทัพที่มีแสนยานุภาพสูงสุด ทั้งด้านกำลังพล อาวุธ ยุทโธปกรณ์ ระบบการส่งกำลังบำรุง เทคโนโลยี หลักนิยม และวิทยาการด้านการใช้กำลังทหาร ที่ยังไม่มีกองทัพประเทศเทียบเท่าได้ กองทัพสหรัฐ ฯ นอกจากจะปกป้อง อธิปไตยภายในดินแดนมาตุภูมิแล้ว ยังมีหน่วยกำลังรบที่ประจำการทั่วภูมิภาคของโลก เพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประเทศสหรัฐอเมริกา ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) ผู้นำของกองทัพต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการบรรลุภารกิจ

### 2.5.1 สรุปการค้นคว้าตัวแบบสมรรถนะผู้บริหารของเหล่าทัพและข้าราชการพล

#### เรือน

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารที่มีอยู่ในปัจจุบันพบว่าแต่ละเหล่าทัพได้นำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพ ที่เห็นได้ชัดเจนคือใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งเป็นคุณภาพของผลงานและสมรรถนะของกำลังพล อย่างไรก็ตามการจัดทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละเหล่าทัพอาจจะยังอยู่ในระหว่างปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อีกทั้งแต่ละเหล่าทัพต่างมีแนวทางการพัฒนาที่ต่างกัน หากมองตัวแบบสมรรถนะอาจเห็นว่ามี ความต่างกัน ในบางประเด็น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำตัวแบบสมรรถนะเหล่านั้นมาจัดแสดงเปรียบเทียบในตารางเดียวกัน จัดกลุ่มและเปรียบเทียบกับตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน จะพบว่าประเด็นสมรรถนะแต่ละรายการมีมุมมองใกล้เคียงกัน เพียงแต่ใช้คำเรียกแตกต่างกันเท่านั้น จึงขอเสนอข้อมูลเปรียบเทียบตัวแบบสมรรถนะของแต่ละเหล่าทัพเทียบกับของข้าราชการพลเรือนออกเป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มงานบริหาร ดังแสดงในตาราง 6 และ ตารางที่ 7

**ตารางที่ 5** การเทียบเคียงสมรรถนะหลักกำลังพลของแต่ละเหล่าทัพไทยและข้าราชการพลเรือน

กองบัญชาการ กองทัพไทย	กองทัพเรือ	กองทัพอากาศ	ข้าราชการพลเรือน	กองทัพบก
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความมุ่งมั่น	มุ่งผลสัมฤทธิ์	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ไม่กำหนด ชัดเจน
ความมีวินัยและเสียสละ	ความเป็นทหาร	พร้อมปฏิบัติภารกิจ	การบริการที่ดี	
การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ความรู้ในสาย วิชาชีพ	สร้างความท้าทาย ด้วยนวัตกรรม	การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	
จริยธรรม	คุณธรรม จริยธรรม	-	จริยธรรม	
ความร่วมมือร่วมใจ	การทำงานเป็นทีม	ทำงานเป็นหนึ่งเดียว	ความร่วมมือร่วมใจ	



**ตารางที่ 6** การเทียบเคียงสมรรถนะกำลังพล (กลุ่มบริหาร) ของแต่ละเหล่าทัพไทยและข้าราชการพลเรือน

กองทัพเรือ	ข้าราชการพลเรือน	กองทัพอากาศ	กองบัญชาการกองทัพไทย	กองทัพบก
		น.อ. - น.อ.(พ)		
วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์	ไม่กำหนดชัดเจน	ไม่กำหนดชัดเจน
การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์		
การควบคุมตนเอง	การควบคุมตนเอง	ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา		
การนำความเปลี่ยนแปลง	การนำความเปลี่ยนแปลง	การนำองค์การ		
การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	การให้อำนาจแก่ผู้อื่น	การสื่อสาร		

### 2.5.2 การศึกษาสมรรถนะผู้นำทางทหารแต่ละเหล่าทัพของประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษาค้นคว้ากรอบสมรรถนะผู้นำของเหล่าทัพต่างๆ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ พบว่า แม้ว่าหลักนิยมทางทหารของแต่ละเหล่าทัพจะกำหนดตัวแบบ หรือกรอบสมรรถนะในมุมมองของผู้จัดทำที่แตกต่างกัน และใช้คำเรียกที่ต่างกัน แต่สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะได้ ดังนี้

**ตารางที่ 7** การเทียบเคียงสมรรถนะผู้นำทางทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา

สมรรถนะ	กองทัพบก	กองทัพเรือ	กองทัพอากาศ
การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	กำหนดทิศทาง แนวคิด และลำดับความสำคัญ	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์
การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน	เตรียมตนให้พร้อมสำหรับความท้าทาย การใช้อิทธิพลในการต่อรอง สร้างความยอมรับ และแก้ไขความขัดแย้ง	การแก้ปัญหา, การจัดการกับความเสี่ยง	ความสามารถในการประยุกต์
การตัดสินใจที่รอบคอบแม่นยำ	การตัดสินใจ การทำกิจให้บรรลุ	การตัดสินใจ, ความเด็ดขาด	การตัดสินใจ
การบริหารเชิงกล	ก่อให้เกิดผลลัพธ์ การ	การนำความ	การบริหารองค์การ และ

ยุทธ์	วางแผน และการจัดเตรียม พัฒนาผู้นำ	เปลี่ยนแปลง และการ บริหารทรัพยากร	ทรัพยากร, การใช้แสนยานุภาพทางทหาร
การติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจน	สื่อสารชัดเจน ทำให้แน่ใจว่า เข้าใจตรงกัน	การสื่อสาร การต่อรอง และการสร้างพันธมิตร	การติดต่อสื่อสารด้วยการพูด การเขียน และการรับฟัง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์
การนำ	การนำผู้อื่น การแสดงให้เห็นถึง สมรรถนะ	การนำกำลังพล การ พัฒนาคน/ทีมงาน การ เป็นมืออาชีพทางทหาร	การนำคน และการเสริมสร้าง ประสานสัมพันธ์ การสร้างทีม การพัฒนาและสร้างแรงบันดาลใจแก่กำลังพล

ผู้วิจัยศึกษาตัวแบบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งจะอาศัยการผสมผสานแนวทางกำหนดตัวแบบสมรรถนะข้างต้น ประกอบด้วย ตัวแบบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ใช้แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน ได้แก่ การศึกษาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ และการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่ต้องการ ซึ่งพบว่าตัวแบบสมรรถนะมีความใกล้เคียงกับสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของกองทัพอากาศประกอบไปด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ตัวแบบเหล่านี้เมื่อนำมาเทียบกับผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่ได้จากตัวแบบแนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำจากภารกิจของกองทัพอากาศ และความคิดของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้สมรรถนะผู้นำข้างต้นในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และในส่วนท้ายได้นำมาเทียบเคียงกับตัวแบบสมรรถนะที่ใช้แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน ได้แก่การเปรียบเทียบตัวแบบสมรรถนะผู้นำกับเหล่าทัพอื่นทั้งของไทยและสหรัฐอเมริกา พบว่าแม้ว่าหลักนิยมทางทหารของแต่ละเหล่าทัพจะกำหนดตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างกันแต่สามารถจัดกลุ่มที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้นำข้างต้น

งานวิจัยนี้ไม่ได้เน้นการสร้างต้นแบบสมรรถนะ เนื่องจาก กองทัพอากาศมีต้นแบบสมรรถนะ และได้ประกาศใช้ในทางปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพแล้ว งานวิจัยนี้จึงเป็นเพียงการศึกษาค้นคว้า และเปรียบเทียบต้นแบบสมรรถนะที่ได้กับต้นแบบสมรรถนะที่กองทัพอากาศกำหนด พบว่ามีความใกล้เคียงกันอย่างมาก ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการนำต้นแบบสมรรถนะมาใช้คือ การปรับการประเมินสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับต้นแบบสมรรถนะของกองทัพอากาศ

โดยกำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารทุกระดับแบ่งตามช่วงชั้นยศ ที่ก่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเกณฑ์สมรรถนะเหล่านี้มีบริบทที่แตกต่างจากบริบททางการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เน้นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษา ตลอดระยะเวลาประมาณ 10 เดือนของการศึกษาในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ นักศึกษาจะมีโอกาสรับรู้พฤติกรรมที่แสดงถึงสมรรถนะของนักศึกษาคนอื่นๆ ผ่านทางการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน แม้ว่านักศึกษาบางคนอาจรู้จักกันมาก่อนเข้ารับการศึกษา เช่น เคยปฏิบัติงานร่วมกัน เคยเข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันในบางโครงการ หรือรู้จักกันในทางส่วนตัว แต่การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จำเป็นต้องกำหนดขอบเขตเฉพาะที่นักศึกษาได้ร่วมกันทำงานในกิจกรรมทางการศึกษา เนื่องจากทุกคนมีโอกาสได้ปฏิบัติคล้ายๆ กัน ในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเกณฑ์ระดับสมรรถนะที่ใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะบุคลากรของกองทัพอากาศในระดับชั้นยศนาวาอากาศเอก และนาวาอากาศเอกพิเศษ ซึ่งเป็นชั้นยศเดียวกันกับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ มาปรับปรุงเกณฑ์ให้เป็นไปในบริบทของการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของนักศึกษา เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกมาในระหว่างการประชุมสัมมนาในกลุ่มย่อยเพื่อหาหนทางแก้ปัญหาจากบ่งการที่วิทยาลัยการทัพอากาศกำหนด การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการและการแข่งขันกีฬาสามัคคีสัมพันธ์ระหว่างเหล่าทัพ เป็นต้น นักศึกษาจะมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ทักษะพฤติกรรมของนักศึกษาผู้อื่น และจะสามารถประเมินพฤติกรรมของตนเอง และสมาชิกในกลุ่มสัมมนาตามเกณฑ์สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 8** สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่ต้องการ

สมรรถนะ	คำอธิบาย
1. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีความรู้ ความเข้าใจข่าวสารสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้</li> <li>2) ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและข้อมูลที่เหมาะสม</li> <li>3) ความสามารถในการฉายภาพ หรือระบุสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรที่ต้องการ</li> </ol>

สมรรถนะ	คำอธิบาย
	<p>ให้เกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>4) ความสามารถในการประเมินความเป็นไปได้ และแนวโน้มความสำเร็จในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรตามที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต</p>
<p>2. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making &amp; Problem Solving)</p>	<p>หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง</p> <p>1) ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา</p> <p>2) ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน</p> <p>3) ความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหลากหลายวิธีโดยประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>4) ตลอดจนสามารถประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป</p>
<p>3. ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Managerial Skill)</p>	<p>หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง</p> <p>1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมขององค์กร</p> <p>2) มีทักษะความสามารถในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร</p> <p>3) มีทักษะความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>4) ตลอดจนสามารถเสนอแนะตัวชี้วัด หรือเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์</p>
<p>4. ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)</p>	<p>หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง</p> <p>1) ทักษะความสามารถในการติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร แนวความคิด ทักษะศรัทธาค่านิยม และแนวทางปฏิบัติกับผู้ร่วมงาน ด้วยการพูด การอ่าน การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน</p> <p>2) ทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ และกลั่นกรองข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3) ทักษะความสามารถในการพัฒนาวิธีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ยอมรับ สนับสนุน หรือปฏิบัติตามแนวทางของฝ่ายตน</p> <p>4) ตลอดจนมีทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารต่อไป</p>
<p>5. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership)</p>	<p>หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึง</p> <p>1) ความเป็นผู้นำทางความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน</p>

สมรรถนะ	คำอธิบาย
leadership)	2) การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น 3) การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางด้วยความเต็มใจ 4) ตลอดจนการดูแลและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาแล้วว่า "สมรรถนะ" สามารถเรียนรู้หรือพัฒนาได้ โดยผ่านการฝึกฝน (Training) การสอน (Instruction) การให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับมาจากกระบวนการหรือกิจกรรม (Feedback) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการใช้ต้นแบบสมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ โดยการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะนั้นต่างจากการถ่ายทอดความรู้หรือฝึกทักษะตรงที่การพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดในห้องฝึกอบรม หากแต่เกิดจากการได้รับอิทธิพลซ้ำๆ ตลอดจนการกระตุ้นให้เกิดค่านิยมใหม่จนเกิดการกระทำพฤติกรรมใหม่ซ้ำๆ จนเกิดเป็นอุปนิสัยใหม่ (ศิริรัตน์ พิทยธนาลัย และ จุฑา เทพหัสติน ณ อยุธยา, 2553: 92) ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาในประเด็นการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในตอนต่อไป

## ตอนที่ 2 หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

เป้าหมายการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศคือ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ จำเป็นต้องมีเพื่อเตรียมปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นกลไกที่สำคัญของผู้บริหารในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ การทบทวนวรรณกรรมในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยแยกการค้นคว้าออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ขอบข่ายการบริหารวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 2) ความสัมพันธ์การบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

### 1. การบริหารวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหารงานวิชาการ” หมายถึง

การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด (ภิญโญ สาร, 2516: 252)

การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษามีคุณภาพในที่สุด (กิตติมา ปรีดีติลล, 2532: 57)

การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน, 2543: 2 )

การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา (กมล ภูประเสริฐ, 2545: 6)

การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545: 142)

การบริหารจัดการกิจกรรมทุกชนิด ทุกประเภทที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น (สันติ บุญภิรมย์, 2552: 22) และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (จรุณี แก้วเอี่ยม, 2557: 5)

จะเห็นได้ว่านักวิชาการส่วนใหญ่ให้คำจำกัดความของการบริหารงานวิชาการใกล้เคียงกัน โดยจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารงานอย่างหนึ่ง ซึ่งมีกระบวนการบริหาร เช่นเดียวกับการบริหารงานทั่วไป ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) การวางแผนพัฒนา หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหา หรือความต้องการที่จะพัฒนางาน และกำลังงบประมาณ 2) การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่าสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ (กมล ภูประเสริฐ, 2545: 7-8) ซึ่งหากมองในด้านกระบวนการดำเนินงานแล้ว การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอนเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 2)

ประเด็นที่สอง การบริหารงานวิชาการถือเป็น "หัวใจของการศึกษา" เป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 2) สอดคล้องกับการศึกษาในด้านการใช้เวลาและการให้ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ของ สมิทท์ และคณะ (Smith and Others, 1961: 170 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543: 1) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการบริหารงานวิชาการ (40%) มากกว่าการบริหารงานอื่นๆ (บริหารบุคลากร 20% บริหารกิจการนักเรียน 20% บริหารการเงิน บริหารอาคารสถานที่ บริหารความสัมพันธ์กับชุมชน และบริหารงานทั่วไป อย่างละ 5%) นอกจากนี้เหตุผลหลักที่มีการจัดตั้งหน่วยงานทางการศึกษาขึ้นมาในสังคม คือ เพื่อจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของสมาชิกของสังคม ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพันธกิจการบริหารทุกงาน แต่งานอื่นควรเป็นไปเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้งานวิชาการและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่กำหนดไว้(สมาน อัครวุฒิ, 2551: 269)

ประเด็นที่สาม การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายการศึกษา อย่างไรก็ตาม สมาน อัครวุฒิ (2551: 270) ได้ศึกษางานวิชาการของนักการศึกษาตะวันตก พบว่าการบริหารงานด้านวิชาการเน้นอยู่ที่การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) การจัดการเรียนและการให้บริการทางการศึกษา (Program and service administration) ภาวะ

ผู้นำการจัดการเรียนการสอน (Instructional leadership) การนิเทศการเรียนการสอน (Instructional supervision) การประเมินผลหลักสูตรและแผนการเรียน (Evaluation of school program) การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน (Analyzing and improving teaching) โดยไม่ได้จัดกลุ่มพันธกิจ แต่ในวงการศึกษาไทยให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากโดยพยายามจัดกลุ่มพันธกิจของงานวิชาการเหล่านี้เข้าด้วยกัน และเรียกว่า "การบริหารงานวิชาการ" ซึ่งมีกิจกรรม หรือ ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันไปตามที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กำหนด

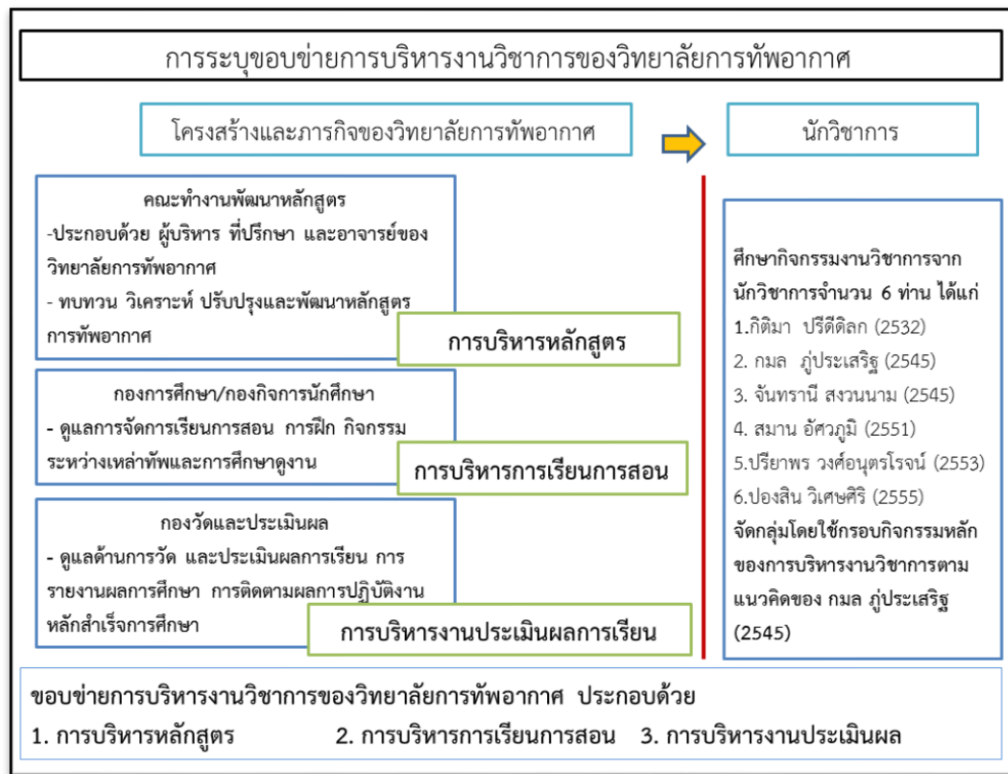
สำหรับการศึกษารายการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน หรือเรียกว่า การระบุขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ สามารถทำได้โดยการสังเคราะห์ รายการกิจกรรมทางด้านงานวิชาการที่ได้มาจาก

1) การจัดโครงสร้างการจัดหน่วย วัตถุประสงค์ และภารกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย กองการศึกษา กองกิจการนักศึกษา กองวิเคราะห์และประเมินผล

2) การศึกษากิจกรรมงานวิชาการจากนักวิชาการ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ กิติมา ปรีดีติลก (2532), กมล ภูประเสริฐ (2545), สมาน อัครภูมิ (2551), จันทราณี สงวนนาม (2545), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), ปองสิน วิเศษศิริ (2555)

การกำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพิจารณา ร่วมกับภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นหลัก สำคัญ เพราะโครงสร้างอัตราเป็นส่วนที่ปรับเปลี่ยนได้ยาก และเชื่อมโยงกับสายการบังคับบัญชาที่อยู่ ภายในการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศ





ภาพที่ 8 การระบุขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ



ภาพที่ 9 ผังโครงสร้างการจัดหน่วยของวิทยาลัยการทัพอากาศ

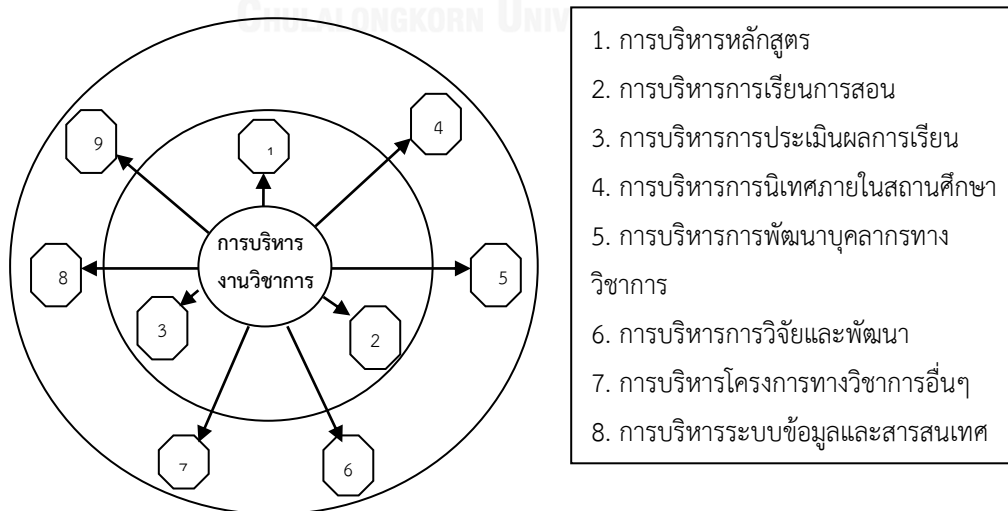
ที่มา : วิทยาลัยการทัพอากาศ (2558) การจัดหน่วยของวิทยาลัยการทัพอากาศ เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 จาก <http://www.awc.rtaf.mi.th/index.php/menu57>

โครงสร้างองค์การของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย

- 1) กองการศึกษาดูแลด้านการจัดการเรียนการสอนภายในวิทยาลัยการทัพอากาศ
- 2) กองกิจการนักศึกษาดูแลด้านการจัดกิจกรรม และการศึกษาดูงานหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 3) กองวิเคราะห์และประเมินผลดูแลด้านการวัดผลการเรียนและประเมินผลการเรียน ของนักศึกษา การรายงานผลการศึกษา และการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษา

ส่วนการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นวงรอบการดำเนินการทุก 3 ปี หรือเมื่อมีความจำเป็นต้องปรับปรุงหลักสูตร จะดำเนินการในรูปแบบคณะทำงานพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ที่ปรึกษา และอาจารย์ของวิทยาลัยการทัพอากาศร่วมกันทบทวน วิเคราะห์ และจัดทำร่าง หลักสูตรการทัพอากาศขึ้นมา และนำเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตร และคณะกรรมการ การศึกษากองทัพอากาศ เพื่อพิจารณาอนุมัติใช้แทนหลักสูตรเดิมต่อไป

การจัดแบ่งส่วนงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบนี้สอดคล้องกับ กมล ภูประเสริฐ (2545: 17) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารงานประเมินผลการเรียน ส่วนการ บริหารงานอื่นๆ ที่เหลือจะเป็นงานรองที่ช่วยให้งานหลักมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น แต่ ละงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และต้องคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดของงานอยู่ที่การ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ



ภาพที่ 10 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ (งานหลักอยู่ในวงกลมด้านใน)

ที่มา : กมล ภูประเสริฐ (2545) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา(พิมพ์ครั้งที่ 2) หน้า 17

แนวคิดการจัดกลุ่มงานวิชาการ 3 กลุ่มงานหลักนี้เป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน โดยเฉพาะการศึกษาของช่างงานวิชาการที่กำหนดโดยนักวิชาการ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ในมิติการบริหารจะพบว่านักวิชาการจะจำแนกงานวิชาการออกตามกระบวนการบริหาร 3 ด้าน ประกอบไปด้วย การวางแผนงานวิชาการ การดำเนินงานวิชาการ และการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ โดยการดำเนินงานวิชาการจะประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลายแต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่างาน/กิจกรรมทางวิชาการเหล่านั้นสามารถจัดรวมเข้าเป็นกลุ่มงานหลัก 3 กลุ่มงานหลัก ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านการบริหารหลักสูตร กลุ่มงานด้านการบริหารการเรียนการสอน กลุ่มงานด้านการบริหารการประเมินผลการเรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มงานด้านการบริหารหลักสูตร จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร หมายรวมถึงการสร้างหลักสูตรใหม่ และการปรับปรุงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นด้วย ซึ่งหลักสูตรเป็นแผนแม่บทในการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดและจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ จุดมุ่งหมายและทิศทางของหลักสูตร สารเนื้อหา แนวการจัดการเรียนรู้ แนวการวัดผลประเมินผล และแนวการประเมินและปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะพัฒนาอย่างกระจ่างชัด หากเราจะพัฒนาหลักสูตรสำหรับคนกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เราจะต้องรู้ถึงความต้องการแท้จริงของคนกลุ่มนั้น และถ้าคนกลุ่มนั้นเป็นผู้ที่จะต้องมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้ผลิตของสังคม ก็ต้องพิจารณาความต้องการของสังคมด้วย งานวิชาการที่สถานศึกษาควรวางแผนและดำเนินการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ (สมาน อัครภูมิ, 2551; กมล ภูประเสริฐ, 2545; ปรียพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553)

กลุ่มงานด้านการบริหารการเรียนการสอน เป็นกระบวนการสำคัญเพราะเป็นขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้งาน นักวิชาการได้ระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนไว้มากมาย แบ่งออกเป็น 1) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน แผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การวิเคราะห์และทำความเข้าใจหลักสูตร การวิเคราะห์ผู้เรียน การจัดทำโครงการและแผนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การปรับปรุงการเรียนการสอนของครูผู้สอน การจัดทำคู่มือครู การฝึกงานของผู้เรียน 2) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์

เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด การนิเทศภายในสถานศึกษา การฝึกอบรมการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (สมาน อัครภูมิ, 2551; กมล ภูประเสริฐ, 2545; ปรียาพร วงศอนุตรโรจน, 2553; กิติมา ปรีดีติลล, 2532; จันทรานี สงวนนาม, 2545 )

กลุ่มงานด้านการบริหารการประเมินผลการเรียน เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและ กิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการ และเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ การจัดทำหลักฐานการศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ การนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ การกำหนดรูปแบบ ระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ การรายงานผู้ปกครองระหว่างปี และการรายงานผลของสถานศึกษาต่อสาธารณะและหน่วยงานต้นสังกัด (กมล ภูประเสริฐ, 2545 ; ปรียาพร วงศอนุตรโรจน, 2553 ; กิติมา ปรีดีติลล, 2532)

นักวิชาการบางท่านยังได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นกิจกรรมหรือข้อบ่งชี้ งานวิชาการที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ดังเช่น

การวางแผนงานวิชาการ สมาน อัครภูมิ (2551: 271) ได้อธิบายว่าเป็นการกำหนดสิ่งที่จะคาดว่าจะดำเนินการในภาระงานนั้น งานวิชาการที่สถานศึกษาวางแผนและดำเนินการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสื่อและนวัตกรรมการสอน งานวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ งานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา งานส่งเสริมและพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วน ปรียาพร วงศอนุตรโรจน (2553) จัดการวางแผนงานวิชาการ ว่าเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานวิชาการ โครงการสอน บันทึกการสอน ผลที่ได้จากการวางแผนงานวิชาการเรียกว่า แผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการ (กิติมา ปรีดีติลล, 2532: 57)

การนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบเพื่อการนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษา ร่วมกัน การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน การควบคุมและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ การร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (กมล ภูประเสริฐ, 2545: 17) การนิเทศและ พัฒนาการเรียนการสอน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนการสอนของ

สถานศึกษา (สมาน อัครภูมิ, 2551: 271) นอกจากนี้การนิเทศการสอน และการฝึกอบรม ยังมีส่วนช่วยในการปรับปรุงการเรียนการสอน (กิติมา ปรีดีดีลิก, 2532: 57-58)

การประเมินผลงานวิชาการ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ทั้งด้านการวางแผนงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้มากเพียงใด (สมาน อัครภูมิ, 2551) ซึ่งมีกิจกรรมอื่นๆ ของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผลงานวิชาการมาน้อยแตกต่างกัน ประกอบด้วย 1) การบริหารการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องหรือข้อควรพัฒนาร่วมกันในสถานศึกษา การควบคุมดูแลและส่งเสริมการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ 2) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา การกำหนดช่วงเวลาของการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะๆ การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามที่กำหนดไว้ 3) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่น ๆ ได้แก่ การกำหนดหัวข้อเรื่องทางวิชาการที่เป็นการสนับสนุนงานหลักทางวิชาการ การกำหนดวิธีดำเนินการและระยะเวลาที่จะดำเนินการ การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ 4) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการของงานบริหารทั้งหมด การกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การควบคุมดูแลและส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานอื่นๆ 5) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดหัวข้อประเมินผลงาน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการประเมิน การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการประเมิน การสรุปผลและการเขียนรายงานประจำปี (กมล ภูประเสริฐ, 2545) รวมทั้งงานประกันคุณภาพก็เป็นกิจกรรมหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการอีกด้วย (จันทราณี สงวนนาม, 2545: 145)

ปองสิน วิเศษศิริ (2552; 2555) ได้ชี้ให้เห็นว่างานวิชาการเป็นงานสำคัญที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง เพราะการเรียนรู้ของผู้เรียนเกิดจากการบริหารงานวิชาการ ซึ่งต้องเริ่มจากการบริหารหลักสูตร เพื่อกำหนดสิ่งที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ นำหนักหรือปริมาณรายวิชาต่างๆ ที่ควรจัดก็ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน โดยผ่านการบริหารเรียนการสอน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรที่องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ กำหนดไว้ใน การประเมินผลการเรียนองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เกี่ยวข้องกับ 1) ปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ หลักสูตร ครู ผู้บริหาร ทรัพยากร อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก 2) กระบวนการดำเนินงาน รูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การบริหารกระบวนการด้านวิชาการและหลักสูตร การจัดการระบบ การวางแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และ 3) ปัจจัยส่งออก หมายถึง ผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามพันธกิจ ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษา

และผลงานทางวิชาการที่เกิดจากอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา นอกจากนี้ยังชี้ให้ว่าคุณภาพ การศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้สอน วิธีการสอน หลักสูตร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย การบริหาร จัดการของสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะนำพาสถานศึกษา ของตนไปสู่ความเป็นเลิศ

งานวิจัยของ อัมเรศ เนตาสลธิ์ (2553) ได้วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงาน วิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอธิการบดี และรองอธิการบดี ของมหาวิทยาลัย การตอบแบบสอบถามลักษณะมาตรฐานค่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับ ผู้อำนวยการขึ้นไป และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านแนวทางการบริหาร มีองค์ประกอบย่อยได้แก่ การนำคู่มือปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานมาช่วยพัฒนาระบบการ บริหารงานในมหาวิทยาลัย การประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบเพื่อระดม สมอง 2) ด้านพันธมิตรและเครือข่าย ได้แก่ ความร่วมมือกับต่างประเทศ ความร่วมมือระหว่าง สถาบันการศึกษาในประเทศ ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม 3) ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้ความสามารถได้ ด้วยตนเอง การเรียนการสอนเชิงรุก เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล และหลักสูตรสหวิทยาการ 4) ด้าน การผลิตองค์ความรู้ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการและ ศูนย์วิจัย สนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านงานวิจัย และการนำองค์ ความรู้ที่ผลิตไปใช้โดยการจัดตั้งศูนย์บริการต่างๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม องค์ประกอบเหล่านี้ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์ระดับแผนงาน และ 80 โครงการ/กิจกรรม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาการบริหารงานวิชาการควรคำนึงถึงองค์ประกอบวิธีการปฏิบัติที่เป็น เลิศของการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ การสร้างพันธมิตรและ เครือข่าย การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้

จะเห็นได้ว่านักวิชาการแต่ละท่านได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการแตกต่างกัน แต่เมื่อจัดกลุ่ม กิจกรรมเหล่านี้ ออกตามลักษณะงานของสถานศึกษาจะเห็นว่าการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการ บริหารงานประเมินผลการเรียน ผู้วิจัยจึงรวบรวมขอบข่ายงานวิชาการของนักการศึกษาหลายท่านมา สังเคราะห์ โดยใช้กรอบกิจกรรมหลักของการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดของ กมล ภูประเสริฐ (2545) ร่วมกับการกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบในด้านงานวิชาการของวิทยาลัยการพั ทากาศ แสดงการสังเคราะห์ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการ

ขอบข่ายงานวิชาการ		นักวิชาการ					
ด้าน	รายการ	1	2	3	4	5	6
การบริหาร หลักสูตร	การกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร			/		/	
	การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้			/	/		/
	การจัดทำหลักสูตร	/	/	/	/	/	
	การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้				/	/	/
	การประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร		/	/			
การบริหาร การเรียนการสอน	การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดสอนซ่อมเสริม	/	/	/		/	/
	การจัดสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้แบบเรียน	/	/	/	/	/	/
	การจัดอาคารสถานที่ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก	/	/	/		/	
	การนิเทศภายในสถานศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากร	/	/	/	/	/	/
	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร		/				/
การบริหาร การ ประเมินผล การเรียน	การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้				/	/	
	การกำหนดวิธีการและสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้				/		
	การวัดผล และการประเมินผลการเรียน	/	/	/	/	/	/
	การจัดทำหลักฐานการศึกษา รายงานหน่วยต้นสังกัด				/		

หมายเหตุ 1 = กิติมา ปรีดีติติก (2532) 2 = ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) 3 = สมาน อัสวภูมิ (2551)

4 = กมล ภูประเสริฐ (2545) 5 = ปองสิน วิเศษศิริ (2555) 6 = จันทราณี สงวนนาม (2545)

โดยสรุปแล้ว กิจกรรมหลักที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่สังเคราะห์ได้ ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารการประเมินผลการเรียน มีความสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์การ และการดำเนินการบริหารงาน

วิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ รายละเอียดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ มีดังนี้

**1. การบริหารหลักสูตร** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสม สอดคล้อง และเพียงพอสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การทบทวน และกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร 2) การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ 3) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ประมวลรายวิชา 4) การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 5) การประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเพื่อปรับความเข้าใจให้ตรงกัน และเตรียมความพร้อมในการนำหลักสูตรไปใช้งาน

**2. การบริหารการเรียนการสอน** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการทัพอากาศ และเป็นขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย 1) การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดสอนซ่อมเสริม 2) การจัดสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ คู่มือ ตำรา แบบเรียน 3) การจัดหาอาคารสถานที่ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) การจัดทำ แผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน การนิเทศภายในสถานศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากร 5) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

**3. การบริหารการประเมินผลการเรียน** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผล การเรียนรู้ และประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ รวมทั้งเป็นการถอดบทเรียนที่ได้จากการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นองค์ความรู้ และสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป การบริหารการประเมินผลการเรียนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 3) การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการ และเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ 4) การจัดทำหลักฐานการศึกษา และการรายงานผลการเรียนรู้ให้กับหน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษา รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านงานวิชาการ ประกอบการรายงานผลการประเมินตนเองของวิทยาลัยการทัพอากาศ (Self-Assessment Report : SAR) ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของกองทัพอากาศ



เป้าหมายการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศคือการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาเพื่อเตรียมปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารการประเมินผล จึงเป็นกลไกที่สำคัญของผู้บริหารในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังจะได้นำเสนอในหัวข้อถัดไป

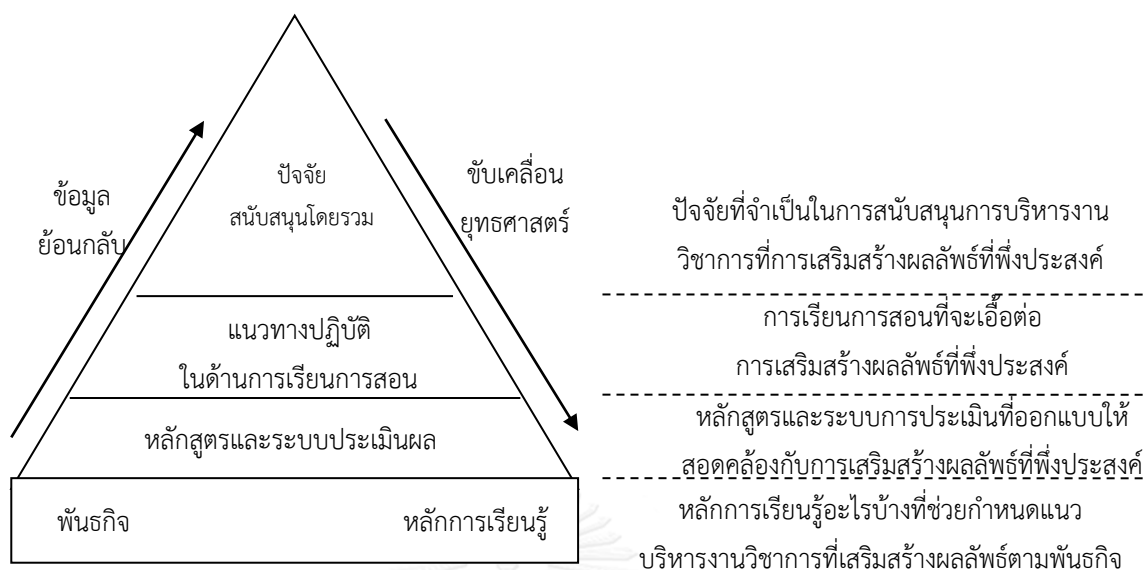


## 2. ความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ มุ่งสู่ผลลัพธ์การเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ในระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศจำเป็นต้องมีเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในระดับสูงของกองทัพอากาศ ทำให้เกิดคำถามสำคัญในเชิงปฏิบัติการที่ว่า

- 1) วิทยาลัยการทัพอากาศจะสอดแทรกเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นี้เข้าไปในหลักสูตรที่มีอยู่แล้วอะไรบ้าง ?
- 2) วิทยาลัยการทัพอากาศมีแนวทางปฏิบัติในการนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร ?
- 3) วิทยาลัยการทัพอากาศจะประเมินหลักสูตรว่ามีผลต่อการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นี้ได้อย่างไร ?

เพื่อตอบคำถามดังกล่าว ผู้วิจัยจะใช้โครงสร้างในการออกแบบเพื่อการจัดการเรียนการสอน (Schooling by Design) ของ Wiggins & McTighe (2007) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา โครงสร้างดังกล่าวเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักที่สัมพันธ์กัน 5 ประการ ได้แก่ 1) พันธกิจ 2) หลักการเรียนรู้ 3) หลักสูตรและระบบประเมินผล 4) แนวทางปฏิบัติด้านการเรียนการสอน 5) ปัจจัยสนับสนุนโดยรวม ได้แก่ นโยบาย โครงสร้าง การจัดสรรทรัพยากร งานบุคลากร เป็นต้น โดยจะพิจารณาองค์ประกอบสำคัญที่ใช้เป็นฐานในการศึกษา ได้แก่ พันธกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ และหลักในการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพราะพันธกิจและหลักในการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของกรอบความคิดและมีความเชื่อมโยงกัน พันธกิจเป็นตัวกำหนดว่าจะสอนหรือเรียน "อะไร" ขณะที่หลักในการเรียนรู้บอกว่าจะสอนหรือเรียน "อย่างไร" อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และหลักการเรียนรู้เพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในลำดับต่อไป



ภาพที่ 11 โครงสร้างของการออกแบบเพื่อการเรียนการสอน (Schooling by design)

ที่มา : Wiggins, G., & McTighe, J. (2007). Schooling by design : Mission, action, and achievement. (หน้า 2)

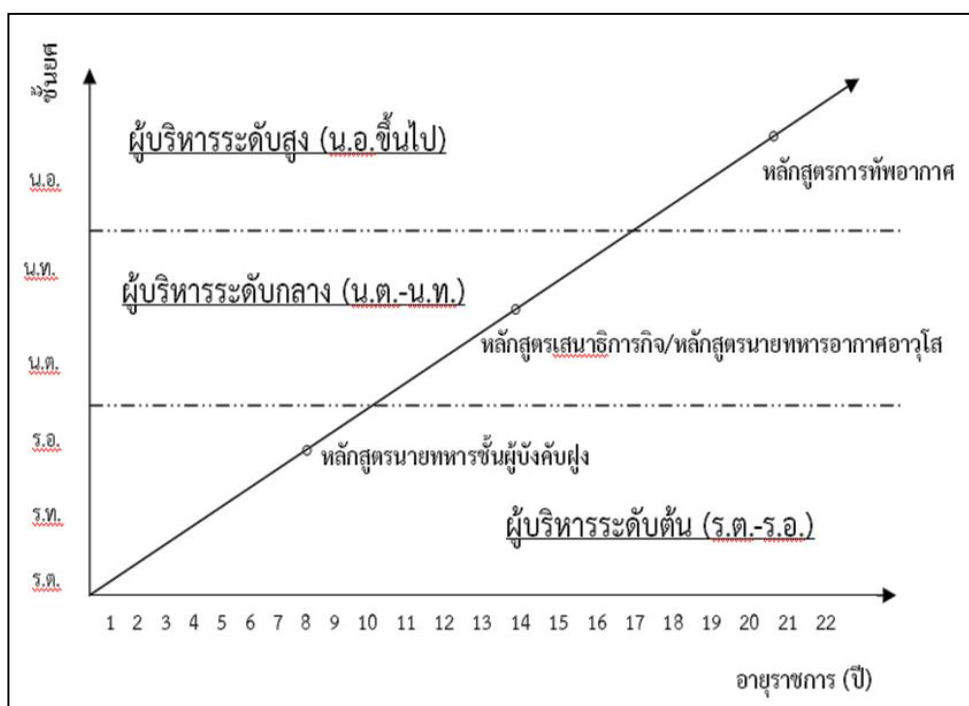
### องค์ประกอบที่ 1 : พันธกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ

แถลงการณ์พันธกิจเป็นการระบุวัตถุประสงค์โดยรวมของการเรียนการสอน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา พันธกิจที่ดีจะต้องอธิบายเป้าหมายทางการศึกษาหรือ “ผลลัพธ์” ที่มุ่งหวัง โดยแจกแจงว่าจะต้องปลูกฝังความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้กับผู้เรียนอย่างชัดเจนในทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น สำหรับพันธกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ คือ การเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ โดยการเสริมสร้างให้นักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อันประกอบไปด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และ การบริหารการประเมินผล

## องค์ประกอบที่ 2 : หลักการเรียนรู้

หลักการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากประสบการณ์ และช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ในอนาคต ในบริบทของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการการเรียนรู้ที่จะช่วยกำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างผลลัพธ์ตามพันธกิจ หลักการเรียนรู้เหล่านี้จะใช้เป็นฐานการพิจารณาในประเด็นการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล โดยเปรียบเทียบกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศในปัจจุบันตามที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าศึกษาเอกสาร นำเสนอได้ดังนี้

นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ทิศทางการจัดการศึกษาของกองทัพอากาศมุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของกองทัพอากาศทุกระดับให้มีความทันสมัยได้มาตรฐานทางวิชาการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนากองทัพอากาศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ นโยบายการศึกษานี้ชี้ให้เห็นมุมมองการพัฒนากองทัพอากาศที่ใช้ “การฝึกและศึกษา” เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการพัฒนากำลังรบ โดยได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education : PME) เพื่อพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำให้กับนายทหารอากาศอย่างต่อเนื่องจากการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกองทัพอากาศ ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาของกองทัพอากาศที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าในการรับราชการทหาร ได้แก่ 1) โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง 2) โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ/โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส และ 3) วิทยาลัยการทัพอากาศตามลำดับ ทั้งนี้กำหนดให้ทุกสถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลารับราชการ กับระดับชั้นยศที่เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ดังภาพ



ภาพที่ 12 แผนภาพการจัดการศึกษาตามแนวทางการก้าวหน้าในการรับราชการ

ที่มา : ผู้วิจัยสังเคราะห์โดยใช้ข้อมูลคุณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษาที่กำหนดไว้สำหรับสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยาลัยการทัพอากาศมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและสร้างเสริมความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งถือเป็น "คุณลักษณะที่พึงประสงค์" ของผู้เข้ารับการศึกษาที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ผู้เข้ารับการศึกษาได้รับการคัดเลือกมาจากนายทหารชั้นสัญญาบัตรที่ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบให้เข้ารับการศึกษาและผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการโครงการศึกษาของกองทัพอากาศ โดยมีคุณสมบัติที่สำคัญของผู้เข้ารับการศึกษา (ในส่วนของนายทหารสัญญาบัตร) ตามที่กำหนดไว้ดังนี้

1) ต้องมีชั้นยศนาวาอากาศเอก หรือเทียบเท่า มีเวลาครองยศนาวาอากาศเอกมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) มีอายุอยู่ระหว่าง 40 - 50 ปี

3) ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกในตำแหน่งอัตรานายทหารสัญญาบัตรด้วยคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

- 4) สำเร็จการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการกิจการของเหล่าทัพทั้งจากภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือสำเร็จหลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโส
- 5) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับรองผู้อำนวยการกอง และ
- 6) ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วยคะแนนสุทธิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยแยกการศึกษาออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือ หลักการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้เรียน แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น และส่วนที่สองคือ พฤติกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ตามพันธกิจ 1 ประเด็น ขอนำเสนอแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

**ประเด็นแรก** นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ เป็นผู้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการ คือ โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ หรือโรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส ประยุกต์ใช้ความรู้ เกี่ยวกับประสบการณ์กว่า 7 ปี ก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ จึงมีความรู้เดิมที่จะเป็นประโยชน์หากความรู้และประสบการณ์เดิมเหล่านั้นสามารถเชื่อมโยงกับความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับจากการศึกษาในหลักสูตรระดับที่สูงกว่า หรืออาจเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ หากความรู้และประสบการณ์เดิมไม่สอดคล้องกับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ในทางอุดมคติ นักศึกษาควรสร้างเสริมความรู้บนฐานความรู้เดิมที่เที่ยงตรง โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ แต่หากความรู้เดิมนี้ไม่ถูกต้อง หรือไม่เพียงพอ ความรู้เดิมนี้อาจไม่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ใหม่ หรืออาจไปปิดเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544: 40) ชี้ให้เห็นว่าผู้สอนส่วนใหญ่อาจคาดหวังว่านักศึกษาอาวุโสเหล่านี้น่าจะมีทักษะ หรือความชำนาญบางอย่างมาก่อน แต่ในความเป็นจริงนักศึกษาอาจจะไม่มีความชำนาญเบื้องต้นมาก่อนเลย หรืออาจมีความเชื่อ และมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง อันทำให้เกิดเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ Steffe and Gale (1995 อ้างถึงใน ชนาธิป พรกุล, 2557: 73-80) กล่าวถึง "**ทฤษฎีการสร้างความรู้**" (Constructivist theory) ว่าผู้เรียนจะเข้าใจอย่างถ่องแท้ เมื่อเขารู้จักสิ่งนั้นด้วยตนเองอย่างตื่นตัว เขาจะต้องจัดกระทำกับข้อมูลใหม่ด้วยความรู้ที่มีอยู่ และถ้าข้อมูลใหม่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับความรู้เดิม จะเกิดความขัดแย้งขึ้นในใจและจะต้องหาทางแก้ไข การสร้างความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างทางปัญญา (schema) หรือความรู้เดิม เป็นที่เก็บข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกัน เกิดจากการนำข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมาจัดใหม่ให้เป็นระบบที่มีความหมาย หรือมีโนทัศน์ ทักษะ เหตุการณ์ที่ถูกจัดระเบียบและลำดับขั้นตอนเป็นอย่างดี โครงสร้างทางปัญญาช่วยให้เราเข้าใจข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เราสัมผัสพบ เมื่อผู้เรียนได้รับข้อมูล เขาจะพยายามนำข้อมูลใหม่เข้าไปอยู่ในโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่ก่อน โดยการถ่ายโอน (transfer) ความรู้นำไปแยกประเภท จัดหมวดหมู่ข้อมูลใหม่ ทำให้สามารถเรียนรู้ เข้าใจเรื่องราว หรือบอกได้ว่าจะมีอะไรในสถานการณ์นั้นๆ

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทางปัญญา (cognitive process) เป็นกระบวนการจัดกระทำกับข้อมูลในสมองของผู้เรียน เมื่อได้รับข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมเข้าสู่สมองจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำความเข้าใจหรือปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่าการปรับตัว (adaptation) ประกอบด้วย กระบวนการดูดซึม (assimilation) – เป็นการคัดกรองข้อมูลใหม่ หรือความรู้ใหม่เข้าไปเก็บรวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ในโครงสร้างทางปัญญา และกระบวนการปรับสภาวะ (accommodation) – เป็นการปรับ หรือเปลี่ยนแปลงความเข้าใจที่เคยมีอยู่แล้วให้เข้ากับข้อมูลใหม่ เนื่องจากข้อมูลใหม่ไม่สัมพันธ์หรือใกล้เคียงกับความรู้เดิมจำเป็นต้องปรับความรู้ความเข้าใจเรื่องเดิมแล้วจึงจัดเก็บในโครงสร้างทางปัญญา กระบวนการทางปัญญานี้เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนแบบสร้างความรู้โดยเน้นการใช้กระบวนการปรับสภาวะมากกว่ากระบวนการดูดซึม เพราะเป้าหมายของการเรียนการสอนไม่ได้อยู่ที่การเพิ่มจำนวนความรู้ แต่อยู่ที่การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนสร้าง (invent) และค้นพบ (discover) ความรู้ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 3 ข้อมูลใหม่ หรือประสบการณ์ใหม่ เป็นข้อมูลที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมรอบตัวในทางการศึกษาหมายถึง หลักสูตรหรือเนื้อหาที่นำมาสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตร การตัดสินใจเลือกเนื้อหาใดมาสอน จึงมักเลือกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย รวมทั้งการพิจารณาความรู้ ความสามารถ และความสนใจของผู้เรียน

ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงควรพิจารณาผลลัพธ์การเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาก่อนหน้าว่าเป็นไปในแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนที่เป็นพื้นฐานเพียงพอต่อการศึกษาเพื่อต่อยอดสมรรถนะเหล่านั้นในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศหรือไม่ ? หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การศึกษาตามแนวทางรับราชการควรมีความเชื่อมโยงในเนื้อหา สารการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนจากระดับปฏิบัติการจนถึงระดับยุทธศาสตร์ ผู้เรียนจะได้รับการปลูกฝังสมรรถนะผู้เรียนแต่ระดับผ่านการฝึกและศึกษาของสถานศึกษาที่มีพันธกิจและผลลัพธ์การบริหารงานวิชาการที่แตกต่างกัน

**ประเด็นที่สอง** นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการศึกษาจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ หลากหลายสาขาวิทยาการในระดับเชี่ยวชาญ เข้ารับการศึกษา ร่วมกันในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ การเรียนจึงไม่ควรเป็นแบบ One size - All fit แต่เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ติดตัวมากับผู้เรียน อย่างไรก็ตาม หากผู้เรียนมีโครงสร้างความรู้เฉพาะด้านแต่ไม่สามารถนำความรู้ไปเชื่อมต่อกับโครงสร้างความรู้อื่นให้เกิดผลในเชิงบูรณาการได้ ความเชี่ยวชาญนั้นก็ไม่สามารถถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ ผู้เรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างความรู้ที่มีความซับซ้อน และเอื้อต่อการเรียนรู้ และ

เสริมสร้างสมรรถนะได้ การที่นักศึกษามาจากหลากหลายสายวิทยาการมีผลต่อการบริหารงานวิชาการในบริบทของแรงจูงใจในการเรียนรู้ และบริบทการบูรณาการความรู้ กล่าวคือ การที่มีผู้เรียนที่มาจากสายวิทยาการที่แตกต่างกัน ย่อมมีความสนใจ และเป้าหมายการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน หากสาระการเรียนรู้เน้นหนักไปทางสายวิทยาการหนึ่งมากเกินไป เช่น เน้นหนักไปในเรื่องการใช้กำลังทางอากาศมากเกินไป นักศึกษาที่มาจากสายวิทยาการนักบิน และยุทธการจะมีความสนใจใฝ่รู้ แต่ผู้เรียนที่มาจากสายวิทยาการอื่น เช่น นักศึกษาที่มาจากสายวิทยาการแพทย์ หรือสายการศึกษา อาจจะไม่สนใจ หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสาระการเรียนรู้นั้น ส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนต่อไป ทั้งที่ผู้เรียนแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อกองทัพอากาศทั้งสิ้น ในทางกลับกัน หากสามารถกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมที่เหมาะสมกับผู้เรียนทุกสายวิทยาการ และบูรณาการความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันเหล่านั้น ให้ผลิตผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ ดังเช่น การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน และใช้ความสามารถของแต่ละคนมารวมกันเพื่อปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน (ศศิธร เวียงวะลัย, 2556: 98-99)

**ประเด็นที่สาม** นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ เป็นผู้มีวุฒิภาวะ ความรับผิดชอบ และมีอาวุโสในตำแหน่งหน้าที่การงานสูง หลักการเรียนรู้จึงเป็นบริบทการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็ก/เยาวชน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2551: 222) ได้อธิบายวิธีการสอนผู้ใหญ่ หรือ "Andragogy" เป็นคำที่เริ่มใช้โดยนักการศึกษาชาวยูโกสลาเวีย ชื่อ ซาวิซิค (Dusan Savicevic) เมื่อ ค.ศ.1967 และรู้จักแพร่หลายมากขึ้นเมื่อ Malcolm S.Knowles ได้นำคำนี้มาใช้ในวงการศึกษาระดับสูงของสหรัฐอเมริกา โดยการตีพิมพ์ลงในหนังสือชื่อ "Adult Leadership" เมื่อปี ค.ศ. 1968 และต่อมา University of Amsterdam ได้จัดตั้งภาควิชาการสอนเด็กและการสอนผู้ใหญ่ (Department of Pedagogical and Andragogical Science) ขึ้นในปี 1970 ซึ่งแม้ว่าแต่เดิมใช้คำว่า Pedagogy หมายถึงวิธีการสอนทั้งหมดทั้งเด็ก และผู้ใหญ่ แต่ในความเป็นจริงกิจกรรมการศึกษามุ่งจัดให้สำหรับเด็ก วิธีการสอนจึงเป็นวิธีการสอนเด็ก ต่อมานักการศึกษาเห็นพ้องต้องกันว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นแตกต่างไปจากการเรียนรู้ของเด็กจึงไม่ควรใช้วิธีการสอนเช่นเดียวกันกับเด็ก Knowles จึงได้บัญญัติศัพท์ Andragogy ให้หมายถึงการสอนผู้ใหญ่โดยเฉพาะ คำว่า Pedagogy เป็นรากศัพท์มาจากภาษาละติน คือ Paid (= Child) + Agogos (= Leading) หมายถึง "ศาสตร์และศิลป์ในการสอนเด็ก" ส่วนคำว่า Andragogy เป็นรากศัพท์มาจากภาษาละตินเช่นกัน คือ Andr (= Man) + Agogos (= Leading) หมายถึง "ศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่" Knowles (1978: 55-59 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2551: 65-67) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการสอนผู้ใหญ่กับการสอนเด็กที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้



1. การเปลี่ยนแปลงด้านมโนทัศน์แห่งตน (Change in self-concept) ข้อสันนิษฐานนี้คือ บุคคลเจริญเติบโตและบรรลุวุฒิภาวะจากการอาศัยหรือพึ่งพาบุคคลอื่นๆ ในวัยเด็ก และนำไปสู่การเป็นผู้นำตนเองได้มากขึ้น (self-directing) รู้จักเหตุและผล ความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องการให้ถูกมองว่าคอยแต่รับคำสั่งให้ปฏิบัติตาม ผู้ใหญ่ต้องการเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการดำเนินชีวิต

2. บทบาทของประสบการณ์ (The role of experience) ข้อสันนิษฐานที่ว่า เด็กสั่งสมประสบการณ์มาน้อย และยังนำประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ไม่ดีเท่ากับผู้ใหญ่ ซึ่งผู้ใหญ่มีการสั่งสมประสบการณ์มากกว่า และการนำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ในการเรียนรู้จะมีส่วนช่วยเสริมให้การเรียนรู้ทำได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นเพราะเคยผ่านการเรียนรู้มาก่อน ในทางกลับกันการมีประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อน บางครั้งเป็นตัวขัดขวางทำให้การเรียนรู้ใหม่ทำได้ยากยิ่งขึ้น

3. ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) ผู้ใหญ่จะมีวุฒิภาวะ และเกิดความพร้อมในการเรียนรู้มากกว่าเด็ก และจะเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นหากเรื่องที่เป็นเรื่องที่มีประโยชน์สามารถนำไปใช้กับชีวิตประจำวันได้ หรือมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีแรงผลักดันที่เป็นผลมาจากความต้องการตามภารกิจเชิงพัฒนาการ (Developmental tasks) ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคมด้วย ความพร้อมในการเรียนรู้อาจพัฒนาได้เอง โดยการกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในระดับสูง และกระบวนการวินิจฉัยตนเอง หรือเรียกว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” (Achievement motives)

4. วิธีการในการเรียนรู้ (Orientation to learning) รูปแบบหรือวิธีการเรียนรู้ของเด็กเน้นการใช้ตัวเนื้อหาบทเรียนเป็นศูนย์กลาง (Subject-Center) ส่วนผู้ใหญ่มีวิธีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem-center) หรือเพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันทั้งเรื่องของงานและการใช้ชีวิต

จากแนวคิดลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างจากเด็ก และการวิจัยในระยะต่อมา Knowles (1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนาวงศ์, 2551: 68-69) ได้สรุปพื้นฐานการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern adult learning theory) ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความต้องการและความสนใจ (need and interest) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี หากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามา

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต (life situations) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี หากถือเอาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญในการเรียนการสอน มากกว่าเนื้อหาวิชา

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (analysis of experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนจะเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (self-directing) ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่คือความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ ดังนั้นบทบาทของผู้สอนจึงควรอยู่ในกระบวนการสืบหาคำตอบ (inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านความรู้

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคล เมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เชิยรศรี วิวิธสิริ (2535) ให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปผู้ใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษามีความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะรู้จักหรือตระหนักในตนเอง และพัฒนาตนเอง เพื่อการปรับตัวและปรับอาชีพให้ทันต่อความเจริญเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ เจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3. ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และรู้สึกว่าคุณค่าต่อสังคม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้เรียน (adults as learners) โดยเฉพาะนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 40 - 50 ปี มีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 20 ปี การได้ทราบลักษณะการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่ จะนำไปสู่การวางแผนการสอนผู้ใหญ่ได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

**ประเด็นสุดท้าย** สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามที่กำหนดไว้ในพันธกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดเป็นหลัก ซึ่งจากหลักการจัดจำแนกอันดับพฤติกรรมทางการศึกษาของบลูม (Bloom's Taxonomy) จะสอดคล้องกับพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) ดังนั้น หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผลจึงมุ่งไปสู่การเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมในด้านนี้ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่ได้ตัดพฤติกรรมการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ได้แก่ พฤติกรรมด้านจิตพิสัย (Affective domain) และด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) ที่มีสอดแทรกอยู่ในกิจกรรมต่างๆ ของหลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศออกไปแต่อย่างใด พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2545: 31-37) ได้อธิบายพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัยว่าเป็นสมรรถภาพทางด้านสมองหรือสติปัญญาของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ แบ่งเป็น 6 ระดับเรียงตามลำดับการเกิดพฤติกรรมจากขั้นต่ำสุดถึงขั้น

สูงสุด คือ ความรู้-ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า  
ดังนี้

1. ความรู้-ความจำ (knowledge) หมายถึง ความสามารถทางสมองในการทรงไว้ หรือรักษาไว้ซึ่งเรื่องราวต่างๆ ที่บุคคลได้รับรู้ไว้ในสมองอย่างถูกต้องแม่นยำ ได้แก่ 1) ความรู้ในเรื่องเฉพาะ (knowledge of specifics) เป็นสมรรถภาพทางสมองขั้นต่ำสุดที่จะเป็นพื้นฐานให้เกิดสมรรถภาพสมองขั้นสูงที่ซับซ้อนและนามธรรมต่อไป จำแนกเป็น ความรู้เกี่ยวกับศัพท์และนิยาม (knowledge of terminology) และความรู้เกี่ยวกับกฎและความจริงบางอย่าง (knowledge of specific facts) 2) ความรู้ในวิธีดำเนินการ (knowledge of ways and means of dealing with specifics) เป็นความรู้ในเรื่องวิธีการ ลำดับขั้นก่อนหลังและแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเรื่องราวหรือปรากฏการณ์ การจัดประเภท หมวดหมู่ ความเหมือนความต่างตามคุณลักษณะ/คุณสมบัติ/หน้าที่ของสิ่งต่างๆ การบอกเกณฑ์การตรวจสอบ และวินิจฉัยข้อเท็จจริงต่างๆ และการจัดระเบียบแบบแผน จำแนกเป็น และ 3) ความรู้รวบยอดในเนื้อเรื่อง (knowledge of the universal and abstraction in a field) เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อสรุปลักษณะสามัญของสิ่งต่างๆ แบ่งออกเป็น ความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาและการขยายหลักวิชา และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและโครงสร้าง

2. ความเข้าใจ (comprehension) หมายถึง ความสามารถในการจับใจความสำคัญของเรื่อง สามารถถ่ายทอดเรื่องราวเดิมออกมาเป็นภาษาของตนเองได้โดยที่ยังมีความหมายเหมือนเดิม พฤติกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย 1) การแปลความ (translation) เป็นความสามารถในการถอดความหมายจากภาษาหรือแบบฟอร์มหนึ่ง ไปสู่อีกภาษาหนึ่งหรืออีกแบบฟอร์มหนึ่ง 2) การตีความ (interpretation) เป็นความสามารถในการสรุปความการแปลความ มองภาพส่วนรวมมาเป็นใจความสั้นๆ อย่างได้ใจความ 3) การขยายความ (extrapolation) เป็น ความสามารถในการเสริมแต่งหรือขยายแนวคิดให้กว้างไกลไปจากข้อมูลเดิมอย่างสมเหตุสมผลซึ่งต้องอาศัยการแปลความหมาย และการตีความประกอบกันจึงจะสามารถขยายความหมายของเรื่องราวนั้นได้

3. การนำไปใช้ (application) หมายถึง ความสามารถในการนำหลักวิชาไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ซึ่งอาจใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เคยพบเห็นมาก่อน

4. การวิเคราะห์ (analysis) หมายถึงความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนย่อยได้ว่าเรื่องราวหรือสิ่งนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง มีความสำคัญอย่างไร อะไรเป็นเหตุเป็นผล และที่เป็นเช่นนั้นใช้หลักการอะไร การวิเคราะห์แบ่งออกได้เป็น 1) การวิเคราะห์ความสำคัญ (analysis of elements) เป็นความสามารถในการค้นหาจุดสำคัญหรือหัวใจของเรื่อง ค้นหาสาเหตุ ผลลัพธ์ และจุดมุ่งหมายสำคัญของเรื่องต่างๆ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (analysis of relationship) เป็นความสามารถในการค้นหาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและการพาดพิงระหว่าง

องค์ประกอบต่างๆ ว่ามีความเกี่ยวพันกันในลักษณะใด คล้อยตามกัน หรือขัดแย้งกัน 3) การวิเคราะห์หลักการ (analysis of organization principles) เป็นความสามารถในการค้นหาว่าการที่โครงสร้างและระบบของวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว และการกระทำต่างๆ ที่ร่วมกันอยู่ในสภาพเช่นนั้นได้เพราะยึดหลักการหรือแก่นอะไรเป็นสำคัญ

5. การสังเคราะห์ (synthesis) เป็นความสามารถในการผสมผสานส่วนย่อยต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อเป็นสิ่งใหม่ อีกรูปแบบหนึ่งมีคุณลักษณะ โครงสร้างหรือหน้าที่ใหม่ที่แปลกออกไปจากของเดิม แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ 1) การสังเคราะห์ข้อความ เป็นความสามารถในการสังเคราะห์ข้อความโดยสื่อ หรือโดยการพูด การเขียน การวิพากษ์ วิจารณ์ หาข้อยุติบางประการ 2) การสังเคราะห์แผนงาน เป็น ความสามารถในการกำหนดแนวทางวางแผน ออกแบบ เขียนโครงการ หรือโครงการงานต่างๆ ล่วงหน้าขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับข้อมูลและจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 3) การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการนำเอานามธรรมย่อย มาจัดระบบของข้อเท็จจริง หรือส่วนประกอบมาผสมผสานนำให้เป็นสิ่งสำเร็จรูป หน่วยใหม่ที่แปลกไปจากเดิม

6. การประเมินค่า (evaluation) เป็นความสามารถในการพิจารณาตัดสิน หรือลงสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของเนื้อหา และวิธีการต่างๆ โดยอาศัยเกณฑ์และมาตรฐานที่วางไว้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ภายใน เป็นความสามารถในการตัดสินเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งโดยใช้เนื้อหาสาระในเหตุการณ์นั้นมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน และ 2) ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ภายนอก เป็นความสามารถในการตัดสินเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งโดยใช้เกณฑ์ที่มีได้ปรากฏตามเนื้อหาของเหตุการณ์นั้นๆ แต่ใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาใหม่ซึ่งอาจจะเป็นเกณฑ์ตามหลักเหตุผล หรือเกณฑ์ที่สังคมหรือระเบียบประเพณีกำหนดไว้ก็ได้

งานวิจัยของ กัญญาบุตร ล้อมสาย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 87 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 348 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) คุณลักษณะของผู้เรียนที่ส่งเสริมความสามารถทางการคิด 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการบริหารจัดการ 5) การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว และ 6) ภาวะผู้นำของครู ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่จะพัฒนากระบวนการคิดให้กับผู้เรียนประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน จากตัวอย่างนี้สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันย่อมมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดของนักศึกษาที่แตกต่างกันออกไปเช่นกัน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการ

สอน และคุณลักษณะของผู้เรียนที่ส่งเสริมความสามารถในการคิดเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในตัวของนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ เนื่องจากได้รับการคัดเลือกผู้ที่มีพื้นฐานในการคิดมาในระดับหนึ่งแล้ว

จากการศึกษาหลักการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทด้านคุณลักษณะของผู้เรียน และบริบทของพฤติกรรมการเรียนรู้ ทำให้ได้ทราบหลักการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ 1) แนวคิดการสร้างความรู้ที่จะช่วยในการเชื่อมโยงความรู้ หรือสมรรถนะเดิมเข้ากับสมรรถนะที่ได้เรียนรู้ใหม่ 2) แนวคิดการบูรณาการองค์ความรู้ และสมรรถนะในหลากหลายสาขาให้เกิดผลในการสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม 3) แนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ และ 4) พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป หลักการเรียนรู้ที่ได้ทำการศึกษาจะนำมาใช้ในการพิจารณาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังจะกล่าวในองค์ประกอบหลักของโครงสร้างการเรียนการสอนในลำดับถัดไป

### องค์ประกอบที่ 3 : หลักสูตร และการประเมินผล

จากองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ พันธกิจของวิทยาลัยการทัพอากาศ และหลักการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการที่เสริมสร้างผลลัพธ์ตามพันธกิจ ตามที่นำเสนอข้างต้น จะถูกนำมาใช้เป็นฐานวิเคราะห์หลักสูตร และระบบการประเมินของวิทยาลัยการทัพอากาศในบริบทความสอดคล้องกับการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 2) ระบบประเมินของวิทยาลัยการทัพอากาศ

#### ส่วนที่ 1 วิเคราะห์หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ

หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศเริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2510 และมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงไปตามสถานการณ์ และนโยบายมาโดยตลอด สำหรับหลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นหลักสูตรการทัพอากาศ พ.ศ.2557 ซึ่งเป็นหลักสูตรปรับปรุงเพื่อรองรับความต้องการของกองทัพอากาศในการพัฒนาบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาทำหน้าที่ผู้บริหาร และฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ ให้มีขีดสมรรถนะเพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจ โดยเฉพาะการกำหนดแนวทางพัฒนากองทัพอากาศเพื่อเตรียมกำลัง และการกำหนดหนทางปฏิบัติในการใช้กำลังเพื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติของชาติ (กรมกำลังพลทหารอากาศ, 2557) แสดงให้เห็นความสำคัญของหลักสูตรที่เปรียบเป็น "หัวใจของการศึกษา" ทั้งนี้เพราะหลักสูตรเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนมีความมุ่งหมายใน

การจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างไร และสามารถให้ความรู้สร้างเสริมทักษะและเจตคติในด้านใดบ้าง  
 สิ่งต่างๆ ที่ประมวลไว้ในหลักสูตรเป็นเสมือนแนวทางที่ช่วยให้ทราบทันทีว่าการศึกษาคือสิ่งที่จัดให้แก่  
 ผู้เรียนเน้นหนักไปทางด้านใด นอกจากนี้หลักสูตรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จความ  
 ทັນสมัย ทันทต่อเหตุการณ์ต่างๆ ของประเทศอีกด้วย (ฮาร์ริง บัควอรี, 2532: 45) เมื่อทราบว่าเราต้องการ  
 คนอย่างไร มีความสามารถอะไรบ้าง เราก็ต้องจัดการศึกษาเป็นไปตามนั้น ซึ่งการจะให้การศึกษา  
 ได้ผลอย่างจริงจังนั้นอยู่ที่การกำหนดความต้องการให้ค่อนข้างจะแน่นอน เพื่อจะได้ดำเนินการไปโดย  
 ไม่มีการเสียเปล่ามากนัก ถ้าเราไม่ทราบความต้องการอย่างค่อนข้างจะแน่นอนแล้ว การจะวางแผน  
 ปฏิบัติให้เกิดผลย่อมทำได้ยาก (สุดใจ เหล่าสุนทร, 2549: 38) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปัจจุบันผู้  
 บัญชาการทหารอากาศ ได้มอบนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกองทัพโดยยึดสมรรถนะเป็นฐาน  
 (กองทัพอากาศ, 2558) ดังนั้นหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ จึงควรระบุรายการสมรรถนะผู้นำ  
 ระดับยุทธศาสตร์ที่ต้องการให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์ หรือ  
 วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะนี้ การระบุสมรรถนะนี้เป็น  
 ส่วนที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการ การระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้  
 อาจอ้างอิงได้จากตัวแบบสมรรถนะที่กองทัพอากาศได้กำหนดไว้เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหาร  
 จัดการ (กองทัพอากาศ, 2555) โดยเฉพาะที่กำหนดสมรรถนะที่สอดคล้องกับชั้นยศนาวาอากาศเอก -  
 นาวาอากาศเอกพิเศษ ซึ่งเป็นกลุ่มชั้นยศของนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ การออกแบบ  
 หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรต้องสกัดเฉพาะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจใน  
 บทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงเท่านั้น เพื่อที่จะจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการ  
 เสริมสร้างสมรรถนะนั้น และเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการเรียนรู้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่  
 กำหนดไว้หรือไม่

ตามปรัชญาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ เชื่อว่าหลักสูตรนี้เป็นระบบการเรียนรู้เพื่อ  
 พัฒนา และสร้างเสริมความพร้อมเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีความรู้ทางทหาร พร้อมเป็นผู้บริหาร  
 และฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความ  
 พร้อมในการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีคุณธรรม และจริยธรรม เป็นฝ่ายอำนวยการที่มี  
 ประสิทธิภาพในการเตรียม และการใช้กำลัง สามารถวางแผนการปฏิบัติการร่วมทางทหารในระดับ  
 ยุทธศาสตร์ และตระหนักถึงบทบาทของกองทัพต่อความมั่นคงของชาติ ความเชื่อดังกล่าวยึดโยง  
 ปรัชญาการศึกษาเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ  
 หลักสูตร ครู ผู้เรียน และถ้าจะกล่าวในแง่ของการพัฒนาหลักสูตรแล้ว ปรัชญาการศึกษาจะมีส่วน  
 สัมพันธ์และนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเลือกและการจัดเนื้อหาและกิจกรรม  
 การนำหลักสูตรไปใช้ และความรู้ความเข้าใจในปรัชญาการศึกษาอย่างลึกซึ้ง และสามารถนำมาใช้โดย  
 สอดคล้องและเป็นแนวทางเดียวกันทุกขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร ความพยายามที่จะวิเคราะห์

วิพากษ์วิจารณ์ และพิจารณาดูการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้งทุกแง่มุมให้เข้าใจถึงแนวคิดหลัก ความสำคัญ ความสัมพันธ์ และเหตุผลต่างๆ อย่างชัดเจน มีความต่อเนื่อง และมีความหมายต่อมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมนี้เองที่เป็นงานสำคัญของปรัชญาต่อการศึกษา ในปัจจุบันนี้หลักสูตรจะไม่ร่าง ขึ้นตามแนวทางปรัชญาใดปรัชญาหนึ่ง แต่มักจะเป็นการผสมผสานและเลือกนำมาใช้ตามความ เหมาะสมกับสภาพสังคมเป็นหลัก แนวคิดของปรัชญาแต่ละสาขาจะมีส่วนดีและส่วนเสียอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันตามสภาพสังคม (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2523) ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัด การศึกษาโดยทั่วไปนั้นมีความสำคัญอยู่ว่า การศึกษาจะก่อให้เกิดผลอย่างไรในตัวผู้เรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความต้องการของแต่ละสังคม ซึ่งแตกต่างกันตามขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนค่านิยมของสังคม จึงจำเป็นต้องมีแนวคิดและแนวทางที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้ สามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุผลในตัวผู้เรียนอย่างเดียวกัน แนวคิดและแนวทางดังกล่าว เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าปรัชญาการศึกษา (บุญมี เณรยอด, 2536: 21)

สาระการเรียนรู้ในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ แบ่งออกเป็น 5 หมวดวิชา ประกอบด้วย

**หมวดวิชาที่ 1 ความมั่นคงแห่งชาติและยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ผู้เข้ารับการศึกษาศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ และปัจจัยที่มีผลต่อ การตกลงใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เข้าใจหลักการในการกำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถ ประเมินยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงตามกรณีศึกษา โดยศึกษาเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมความมั่นคง การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ และปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของชาติ

**หมวดวิชาที่ 2 การทหาร** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎี และการปฏิบัติการทางทหารในระดับยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ทหาร ในการเตรียมกำลังและใช้กำลัง รวมทั้งสามารถทำหน้าที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการ ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ในการวางแผนการใช้กำลังร่วมกับเหล่าทัพอื่นๆ และ/หรือชาติอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติของชาติได้ โดยจัดการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางทหาร การวางแผนปฏิบัติการทาง ทหารร่วมกับเหล่าทัพอื่น หรือร่วม/ผสมกับประเทศอื่น การพัฒนาขีดความสามารถทางทหาร และ การกำหนดยุทธศาสตร์ทหาร

**หมวดวิชาที่ 3 ผู้นำระดับยุทธศาสตร์** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาการ ใช้เครื่องมือ ของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมในการเป็นผู้นำขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดการศึกษาเกี่ยวกับ หลักการพื้นฐานของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้นำในการ วิเคราะห์สถานการณ์ การติดต่อประสาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การ

นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสารองค์กร การวัดความสำเร็จขององค์กร การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

**หมวดวิชาที่ 4 เอกสารวิจัย** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาศึกษาสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรโดยการใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน ซึ่งนักศึกษาทุกคนจะต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Study) เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการวิจัย และจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งภาค

**หมวดวิชาที่ 5 กิจกรรมและวิชาเสริมหลักสูตร** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความพร้อมในการศึกษา โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติในการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษาต่างเหล่าทัพ การขยายวิสัยทัศน์จากการเยี่ยมชมกิจการ รวมทั้งการศึกษานโยบายประเทศ

จะเห็นได้ว่าหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศจะมีเป้าหมายมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ตามที่ปรากฏในปรัชญา และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อย่างไรก็ตามผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า หลักสูตรควรมีสาระการเรียนรู้ที่บูรณาการกันและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่ผู้เรียนสังกัดอยู่ ข้อสังเกตนี้จึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศที่ผู้เรียน ซึ่งหมายถึงนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นผู้ที่ได้รับคัดเลือกมาจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกันของแต่ละสายวิทยาการ ประกอบไปด้วย นักบินอากาศโยธิน การข่าวกรอง ช่างอากาศ สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ สรรพวุธ การเงินและงบประมาณ ดังนั้นความต้องการของสังคม (สายวิทยาการ) ที่นักศึกษาสังกัดอยู่ย่อมมีความแตกต่างกัน การบูรณาการสาระการเรียนรู้จึงควรพัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองต่อความต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะทางอย่างกว้างๆ แต่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรหลักคือ "กองทัพอากาศ" เนื่องจากแม้ว่าหน่วยงานหรือสายวิทยาการที่นักศึกษามีประสบการณ์แตกต่างกัน แต่ทุกสายวิทยาการล้วนมีจุดมุ่งหมายในการบรรลุภารกิจของกองทัพอากาศทั้งสิ้น หลักฐานที่ปรากฏในรายงานสรุปผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนหมวดวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศประจำปีการศึกษา 2556 เสนอแนะให้ปรับปรุงพัฒนาในเรื่องเนื้อหาสาระแต่ละวิชาในหมวดวิชาที่ขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน และมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้นำระดับยุทธศาสตร์น้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ ดุษฎี สีตลวรารค์ (2536: 15) ได้ให้ข้อสังเกตว่าหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องเป็นหลักสูตรที่มีเป้าหมายอย่างเดียวกับสังคมที่ผู้เรียนสังกัดอยู่ ในกรณีที่จัดการศึกษาแบบรวมศูนย์ที่ใช้หลักสูตรกลางจึงมีความเป็นไปได้ที่หลักสูตรจะไม่บรรลุเป้าหมาย หรือหากบรรลุเป้าหมายก็จะเป็นการพาดูผู้เรียนออกจากสังคมที่เขาสังกัดอยู่



ดังนั้นสิ่งที่ต้องกระทำเป็นประการแรกในการพัฒนาหลักสูตร คือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งในการกำหนดจุดมุ่งหมายจะต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ จิตวิทยา, ปรัชญาการศึกษา, เศรษฐกิจการเมืองและการปกครอง, สังคม จริยธรรม และวัฒนธรรม, สภาพความต้องการและความสนใจของผู้เรียน, และการพัฒนาด้านเทคโนโลยี (บุญมี เณรยอด, 2536: 17-37) นอกจากนี้ ภิญโญ สาร (2516) ได้ให้ทัศนะว่าหลักสูตรที่ดีควรมีลักษณะที่ตรงตามลักษณะของการพัฒนาการของผู้เรียนในวัยอายุต่างๆ และตรงตามลักษณะความต้องการและความสนใจของผู้เรียนและสังคม ในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มักได้มาจากการประมวลความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการของผู้เรียน ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน ความรู้ในเรื่องจิตวิทยา แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารการศึกษาก็เข้ามามีบทบาทสมทบในการตัดสินใจคัดเลือกความมุ่งหมาย สุมิตร คุณานุก (2523) กล่าวว่าข้อมูลที่ช่วยในการพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ข้อมูลที่ได้จากนักจิตวิทยาการเรียนรู้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมายของการศึกษา และวิธีการสอนต่างๆ มาเป็นเวลาช้านานจากความเชื่อทางจิตวิทยาที่ว่าคนเรานั้นจะพัฒนาไปได้อย่างสมบูรณ์ต้องพัฒนาทุกๆ ด้าน ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพ ฯลฯ ควบคู่กันไป นอกจากนี้แล้วการวิจัยของนักจิตวิทยาการเรียนรู้ยังช่วยให้ความมุ่งหมายของการศึกษาใกล้เคียงกับความเป็นจริงและปฏิบัติได้มากขึ้น เช่น ความมุ่งหมายเกี่ยวกับการปลูกฝังค่านิยมหรือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างมีความสัมพันธ์กับช่วงอายุ และระยะเวลาในการปลูกฝังหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้พัฒนาหลักสูตรทราบว่า ควรกำหนดความมุ่งหมายใดไว้ในระดับการศึกษาใดและมีระยะเวลาติดต่อกันนานเท่าใด นอกจากนี้ข้อมูลจิตวิทยาการเรียนรู้ได้ก่อให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอน เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวกับการเรียนและการลืมช่วยให้เกิดการเน้นเรื่องเนื้อหาวิชา หรือความรู้ที่สอนว่าควรให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เสมอๆ เพราะมิฉะนั้นแล้วสิ่งที่เรียนไปจะถูกลืมเกือบหมด

จากกรณีที่วิทยาลัยการทัพอากาศเป็นสถานศึกษาในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหาร ซึ่งมีบทบาทในการเสริมสร้างการมีสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานระดับหน้าที่ที่สูงขึ้นตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศจึงควรเชื่อมโยงกับหลักสูตรการศึกษาของสถาบันที่ผ่านมาก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อจะได้รับรู้พื้นฐานสมรรถนะผู้ในระดับต้น และระดับกลางได้แก่ หลักสูตรของโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงในชั้นยศเรืออากาศเอก หลักสูตรเสนาธิการกิจ หรือหลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโสในชั้นยศนาวาอากาศตรี ซึ่งนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศในชั้นยศนาวาอากาศเอก จะสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรเหล่านี้มาก่อน จากหลักการเรียนรู้ที่ว่าประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมีผลทางบวกและทางลบต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการศึกษาตามแนวทางการรับราชการทหารของแต่ละสถาบันศึกษาจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกันทุกระดับ ซึ่ง สุดใจ เหล่าสุนทร (2549: 39) กล่าวว่า การจัดศึกษาเป็นการสั่ง

สอนอบรมต่อเนื่องกันเป็นระยะโดยหวังผลลัพธ์ปลายทาง จึงควรมีแนวนโยบายร่วมของการศึกษาทุกระดับต่อเนื่องกันเป็นระยะไปจนถึงขั้นสูง โดยกำหนดความมุ่งหมาย หรือความต้องการที่แน่นอน และสามารถที่จะปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง การแบ่งแยกการจัดการศึกษาออกเป็น ส่วน โดยไม่ทราบความต้องการสูงสุดจะทำให้เกิดความสับสนเพราะต่างระดับ ต่างก็ทำงานของตนไปโดยไม่รับรู้ซึ่งกันและกัน จากคำกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาต่างๆ ตามแนวทางการบริหารควรต้องมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยยึดปลายทางสำคัญร่วมกัน คือ การพัฒนาบุคลากรของกองทัพให้พร้อมเป็นผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ หลักสูตรของสถานศึกษาในระดับต่ำกว่าจะประสานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับของการบริหารในบทบาทหน้าที่ที่ได้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางการรับราชการตามลำดับอย่างต่อเนื่อง

วิทยาลัยการทัพอากาศ ได้มีกระบวนการบริหารงานวิชาการในส่วนของการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ดังจะเห็นได้จากการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถาบัน ซึ่งจะมีการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการให้กับกลุ่มคณะทำงานต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการการศึกษา ในด้านการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ จะอยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานพัฒนาหลักสูตร มีหน้าที่ศึกษา ทบทวน และปรับปรุงสาระการเรียนรู้ให้เหมาะสม และดำเนินการนำเสนอหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่การพิจารณาของคณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองหลักสูตรการฝึกและศึกษาในสถานศึกษาต่างๆ ของกองทัพอากาศ เสนอให้ประธานกรรมการสภาการศึกษากองทัพอากาศเห็นชอบ และนำเสนอผู้บัญชาการทหารอากาศเพื่ออนุมัติใช้งานหลักสูตรในลำดับต่อไป ซึ่งข้อควรพิจารณาอย่างหนึ่งคือ หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการปฏิบัติงานในอนาคต จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน และแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคต อย่างไรก็ตามงานวิจัยฉบับนี้ไม่มุ่งเน้นในประเด็นการกำหนดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ แต่หลักสูตรสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการเสริมสร้างสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงของโลก เพื่อก่อให้เกิดการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลเหล่านั้นสำหรับการกำหนดนโยบายการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อสถานการณ์และภัยคุกคามได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สภาวะแวดล้อม

ด้านความมั่นคงได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการประเมินภัยคุกคามความมั่นคงรอบโลกของสำนักงานการข่าวกรองแห่งชาติ สหรัฐอเมริกาประจำปี 2013 (Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community) และการตรวจสอบด้านการป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาปี 2014 (Quadrennial Defense Reviews: QDR) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมด้านดุลแห่งอำนาจทางทหาร เศรษฐกิจ และการเมืองโลก และภัยคุกคามความมั่นคงที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่วิกฤตการณ์ความมั่นคงโลก มีการอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งส่งผลให้วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจมีความยุ่งยากมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาข้างต้น ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาวิชาชีพอากาศกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องตามสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงที่กองทัพอากาศสหรัฐฯ ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง Davis & Donnini (1991: 36-38) ร่วมกันศึกษาประวัติและพัฒนาการของระบบการศึกษาวิชาชีพอากาศของกองทัพอากาศสหรัฐฯ และชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงหลักสูตรของสถาบันต่างๆ ในระบบวิชาชีพอากาศ โดยได้เพิ่มสาระการเรียนรู้ในด้านความเป็นผู้นำจากเดิมร้อยละ 10 ของกลุ่มสาระ เป็นร้อยละ 40 ในช่วงทศวรรษ 1970 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เกิดความขัดแย้งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากสงครามเวียดนาม และต่อเนื่องมาถึงสงครามกลางเมืองในกัมพูชาที่สหรัฐฯ ต้องส่งกำลังทหารเข้าร่วมในปฏิบัติการดังกล่าว

งานวิจัยของ วรวิทย์ จิรสุจริตธรรม (2553: 50-63) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำเยาวชน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มศิษย์เก่าที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และกลุ่มอาจารย์หัวหน้างานวิชาการและอาจารย์หัวหน้างานทวิภาคี ข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะภาวะผู้นำเยาวชนของนักศึกษา 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การมีเจตคติที่ดี 2) การนำและการทำงานเป็นทีม 3) การคิดวิเคราะห์ และการรู้จักแก้ปัญหา 4) การมอบหมายงาน จากนั้นนำข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้มาเขียนโครงสร้างหลักสูตรเสริม ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตรเสริม แนวคิดทฤษฎีในการพัฒนาหลักสูตรเสริม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรเสริม โครงสร้างหลักสูตรเสริม สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โครงสร้างหลักสูตรนี้ได้รับการพิจารณาและเสนอแนะด้วยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ผลการประเมินการนำหลักสูตรไปใช้กับผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผลประเมินก่อนการทดลองใช้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ อย่างมีนัยสำคัญที่เป็นเช่นนี้มีเหตุผลสนับสนุน ประการแรก หลักสูตรเสริมที่พัฒนาขึ้นเป็นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียนอาชีวศึกษา

คาทอลิก ประการที่สอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเน้นการทำกิจกรรมเสริมทักษะ สามารถเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และเจตคติได้เนื่องจากผลจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอให้เน้นกิจกรรมทำให้หลักสูตรมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ประการสุดท้าย การวัดและประเมินผลในหลักสูตรเสริมใช้วิธีและเครื่องมือที่หลากหลาย

กล่าวโดยสรุปแล้ว หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงทั้งในด้านความชัดเจนของเป้าหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ในหลักสูตรระหว่างสถานศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความก้าวหน้าในการรับราชการ การบูรณาการสาระการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การเตรียมบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติงานในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูง และการก้าวทันสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เหล่านี้เป็นการบ่งบอกว่าหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องได้รับพัฒนามาจากระบบการบริหารจัดการหลักสูตรที่เป็นระบบ มีกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงที่มีสมรรถนะเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจของกองทัพอากาศ

## ส่วนที่ 2 ระบบการประเมินผล

การวัดและประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้ใช้ระเบียบการวัดและประเมินผลการศึกษาในสถานศึกษาของกองทัพอากาศ พ.ศ.2552 เป็นแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกับสถานศึกษาอื่นๆ ในกองทัพอากาศ กำหนดให้ดำเนินการวัดและประเมินผลการศึกษาได้ 2 วิธี คือวัดและประเมินผลการศึกษา 1) โดยครู อาจารย์ ทดสอบเมื่อดำเนินการสอนจนจบวิชาหรือเมื่อเห็นสมควร และ 2) โดยคณะกรรมการ ประเมินผลตามระยะเวลาหลักสูตรที่แบ่งเป็นภาคๆ หรือเมื่อสอนจบหลักสูตรโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้น การวัดและประเมินผลแต่ละครั้ง ผู้เข้ารับการศึกษาคงต้องเข้ารับการทดสอบตามเวลาที่กำหนดไว้ และต้องมีเวลาศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของเวลาศึกษาตลอดหลักสูตร เกณฑ์การประเมินผลเป็นทั้งร้อยละ (Percentage) และระบบระดับคะแนน (Grading System) พิจารณาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะการศึกษาหรือฝึกอบรม มีเกณฑ์ความรู้ความสามารถเป็น ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง และไม่ผ่านเกณฑ์ ส่วนการประเมินค่าคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ดำเนินการในรูปคณะกรรมการที่ผู้บังคับบัญชาสถานศึกษาแต่งตั้ง โดยให้ทำการประเมินค่าคุณลักษณะส่วนบุคคลด้วยการสังเกตพฤติกรรมในหัวข้อ 1) ความวิริยะอุตสาหะ 2) วินัย 3) ความประพฤติ 4) บุคลิกลักษณะ 5) นิสัยและอุปนิสัย 6) การสังคม 7) ความเป็นผู้นำ 8) เชาวน์ริเริ่ม 9) การปฏิบัติงาน และ 10) ดุลยพินิจ ทุกหัวข้อมีน้ำหนักคะแนนเท่ากัน เกณฑ์คุณลักษณะส่วน

บุคคล แบ่งเป็นระดับ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ไม่ผ่านเกณฑ์ หากผู้เข้ารับการศึกษามีไม่ผ่านเกณฑ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลจะไม่มีสิทธิเข้ารับการทดสอบภาควิชาการ ผู้วิจัยสังเกตว่า การวัดและประเมินผลคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการวัดสมรรถนะพื้นฐานทั่วไปของผู้เรียนทุกระดับสถานศึกษา อาจยังไม่สะท้อนถึงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหัวข้อสมรรถนะที่แตกต่างออกไป ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องมีการประเมินที่เหมาะสม และเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ตามที่หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศกำหนดไว้ ดังที่ สมศักดิ์ ภูวิภาดารรรณ (2553: 92 - 93) ได้ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของวิธีประเมินแบบเดิม เช่นการวัดแบบอิงกลุ่ม หรือการใช้ข้อสอบแบบเลือกตอบไม่ประสบความสำเร็จในการวัดความรู้ความเข้าใจที่ซับซ้อน ข้อสอบปรนัยไม่ได้เป็นตัวแทนที่ดีในการวัดความรู้และทักษะ ซึ่งจะวัดความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ และยังมีขีดจำกัดในการวัดทักษะอีกด้วย นอกจากนี้การมีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนต้องใช้ข้อสอบเดียวกันในการประเมินความสามารถ ถือเป็นอคติอย่างหนึ่ง โดยในความเป็นจริงแล้วผู้เรียนมีประสบการณ์ภูมิหลังและรูปแบบการเรียนรู้ (Learning styles) เป็นของตนเองและไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดเพียงอันเดียวที่จะใช้วัดพัฒนาการของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นผู้มีประสบการณ์ในสายวิทยาการที่แตกต่างกัน การวัดความรู้เน้นหนักไปในสายวิทยาการใด จะทำให้เกิดผลเสียกับนักศึกษาที่ไม่ได้มาจากสายวิทยาการนั้น ปัจจุบันจึงมีผู้หันมาสนใจทางเลือกใหม่ในการประเมินผลกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่ผ่านมหาวิทยาลัยการทัพอากาศจะจัดให้มีการวัดผลการเรียนรู้แยกแต่ละหมวดวิชา โดยจะเก็บรวบรวมข้อมูลการวัดผลด้านวิชาการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่จากมุมมองที่ว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เรียนรู้ และประเมินค่าได้ โดยเฉพาะพุทธิพิสัย ซึ่งเป็นพฤติกรรมทางด้านความคิด สติปัญญา ที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้น ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลที่ผ่านมามีไม่เพียงพอสำหรับการประเมินว่าผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในระดับใด อย่างไรก็ตามมีหลักฐานที่น่าเชื่อถือจากการเก็บข้อมูล และประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่ผ่านมาในงานวิจัยของ พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ (2555) ที่สังเคราะห์ผลงานวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศจำนวน 316 ฉบับที่ต้องใช้ทักษะการคิดขั้นสูงในการแก้ไขปัญหาและพัฒนากองทัพ พบว่าส่วนใหญ่มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ อันมีสาเหตุมาจากปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้เรียน ผู้สอน และการเรียนการสอน

การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนควรจะสามารถประเมินผลลัพธ์ในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือจะต้องสามารถประเมินได้ว่าผู้สำเร็จการศึกษามี

สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในระดับใด ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมปฏิบัติภารกิจในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงที่ขับเคลื่อนหน่วยงานระดับองค์การ ผลการประเมินจึงควรจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนมีขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการวางแผน พัฒนา และนำองค์การไปในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2553: 93) แนะนำว่าการประเมินตามสภาพจริงต้องคำนึงเสมอว่า หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมิน จะต้องไปด้วยกันโดยไม่แยกการประเมินออกไปต่างหากเหมือนการประเมินในแบบเดิม เป็นกระบวนการที่ดำเนินควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่องตลอดการจัดการเรียนการสอน ส่วน สัจด์ อุทรานันท์ (2532: 279) ชี้ให้เห็นคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการประเมินว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งควรทำให้ครอบคลุมระบบของหลักสูตร และมีความต่อเนื่องกัน ทั้งในด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตร และการประเมินคุณภาพการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะแต่ละด้านย่อมมีความแตกต่างกัน การบริหารการประเมินผลจึงควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร ซึ่งจากการศึกษาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จะเน้นไปในด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิด ได้แก่ ความสามารถในด้านความรู้-ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ทั้งนี้ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2552: 61) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย การที่จะทราบว่าผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังกล่าวหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดพฤติกรรมแต่ละด้านที่ต่างกัน และสอดคล้องเหมาะสมต่อการวัดและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัยส่วนใหญ่ คือ แบบทดสอบ หมายถึง ชุดคำถามหรือกลุ่มงานใดๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อจะชักนำให้ผู้ถูกทดสอบแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้ผู้สอบสังเกตและวัดได้ และอาจใช้วัดพฤติกรรมด้านจิตพิสัย และทักษะพิสัยได้ด้วย แบบทดสอบสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ดังนี้

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ (achievement test) แบบทดสอบวัดความถนัด (aptitude test) และแบบทดสอบบุคคล-สังคม (personal-social test)
2. แบ่งตามจุดมุ่งหมายในการสร้าง แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ แบบทดสอบอัตนัยหรือแบบความเรียง (subjective test or essay type) และแบบทดสอบปรนัยหรือแบบให้ตอบสั้นๆ (objective test or short answer)

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายในการใช้ประโยชน์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบทดสอบเพื่อวินิจฉัย (diagnostic test) และแบบทดสอบเพื่อทำนายหรือพยากรณ์ (prognostic test)

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แบบทดสอบวัดความเร็ว (speed test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดทักษะและความแม่นยำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเป็นข้อสอบง่ายๆ และให้เวลาตอบน้อย เช่น แบบทดสอบวัดทักษะในการบวก ลบ เลข เป็นต้น และแบบทดสอบวัดความสามารถสูงสุด (power test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งวัดความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้เรียน โดยให้เวลาตอบนานๆ ให้ผู้สอบได้แสดงความสามารถเต็มศักยภาพที่มีอยู่

5. แบ่งตามลักษณะการตอบ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบบทดสอบภาคปฏิบัติ (performance test) แบบทดสอบเขียนตอบ (paper-pencil test) และแบบทดสอบปากเปล่า (oral test)

6. แบ่งตามลักษณะและโอกาสในการใช้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบทดสอบย่อย (formative test) เป็นแบบทดสอบที่มีจำนวนข้อคำถามไม่มากนัก ใช้สำหรับประเมินผลระหว่างการเรียนการสอนหรือเมื่อเสร็จในแต่ละหน่วยย่อยเพื่อวินิจฉัยการเรียนรู้ของผู้เรียน มุ่งสู่การปรับปรุงการเรียนการสอน และ แบบทดสอบรวม (summative test) เป็นแบบทดสอบที่มีจำนวนข้อคำถามมาก ใช้สำหรับสอบปลายภาค หรือเมื่อจบเนื้อหาแต่ละรายวิชาเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ และนำไปตัดสินผลการเรียน

7. แบ่งตามเกณฑ์การนำผลการสอบไปประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบทดสอบอิงเกณฑ์ (criterion reference test) เป็นแบบทดสอบที่ต้องการวัดระดับความรู้ของผู้เรียน โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และแบบทดสอบอิงกลุ่ม (norm reference test) เป็นแบบทดสอบที่มุ่งนำผลการสอบไปเทียบกับบุคคลอื่นที่ใช้ข้อสอบเดียวกันเพื่อตัดสินว่าใครเก่งกว่ากัน

8. แบ่งตามสิ่งเร้า แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบทดสอบทางภาษา (verbal test) และแบบทดสอบที่ไม่ใช้ภาษา

การประเมินผลการเรียนการสอน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพของการบริหารงานวิชาการ ตามวงจรคุณภาพ Plan – Do – Check –Act ซึ่งการวัดผลและการประเมินผลเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นผลมาจากการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นข้อมูลที่ย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริหารจัดการทั้งระบบ การบริหารการประเมินผลการเรียนการสอนในการทำให้กระบวนการวัดผลและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กล่าวคือช่วยทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ก่อให้เกิดความมั่นใจในการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการบริหารงานวิชาการในภาพรวมได้

งานวิจัยของ สุธาสนี แสงมุกดา (2556) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมในตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยการเรียนรู้จากอนาคตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด หมายความว่า การเรียนรู้จากอนาคตเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องนำประสบการณ์ในอดีตหรือความรู้ที่มีอยู่เดิมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome) สามารถมองไปในอนาคตได้ว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด

งานวิจัยของ อนุชิต วงศ์กระจ่าง, ศิกันต์ เพียรธัญญกรณ์ และธวัชชัย ไพไหล (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของโรงเรียนบ้านดอนชัยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศงขลา เขต 2 พบว่า ปัญหาสภาพการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของครูส่วนใหญ่มักจะวัดและประเมินผลโดยใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบชนิดต่างๆ โดยไม่เน้นการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 เนื่องจากไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ไม่เข้าใจแนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรแกนกลาง และครูไม่มีความชำนาญในการสร้างเครื่องมือที่หลากหลายเพียงพอสำหรับการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวแนวทางพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงไว้ดังนี้

1) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงแก่กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

2) จัดประชุมกลุ่มย่อยแก่กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาโดยนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาทดลองปฏิบัติด้วยการปรับแผนจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง พร้อมทั้งฝึกสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงให้สอดคล้องกับแผนการเรียนรู้ และ

3) จัดการนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยทำการสังเกตการสอนและนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาสรุปแล้วแจ้งให้กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาทราบ เพื่อร่วมกันพิจารณาและเสนอแนะการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม



กล่าวโดยสรุปว่า การออกแบบหลักสูตร และระบบการประเมินให้สอดคล้องกับการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างหลักสูตรที่ใช้สอน และวิธีการประเมินที่เหมาะสม ซึ่งหมายความว่า หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพัฒนาไปในทิศทางที่จะเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และมีเครื่องมือที่สอดคล้องกับการวัดและประเมินผลว่าผู้เรียนได้มีพัฒนาการด้านสมรรถนะเหล่านั้นอย่างไร ในองค์ประกอบต่อไปจะเป็นการนำหลักสูตร และระบบการประเมินผลไปใช้งาน ผ่านการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ต่อไป

#### องค์ประกอบที่ 4 : แนวทางปฏิบัติในด้านการจัดการเรียนการสอน

จากการวิเคราะห์หลักสูตร และระบบประเมินผลที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศ การบริหารงานวิชาการ ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้หลักสูตรกลายเป็นการปฏิบัติขึ้นมา การนำหลักสูตรไปใช้รวมถึงกิจกรรมหลายๆ อย่าง แต่กิจกรรมที่สำคัญที่สุดคือ การสอน หรืออาจกล่าวได้ว่าการสอนเป็นหัวใจของการนำหลักสูตรไปใช้ หลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการสอนของครูเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่หลักสูตรต้องพึงพาการสอน การสอนก็ต้องพึ่งพาหลักสูตรเช่นกัน เพราะถ้าปราศจากหลักสูตรแล้ว การสอนก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบระเบียบและถูกทิศทาง หลักสูตรและการสอนจึงเป็นสิ่งที่คู่กัน (สุมิตร คุณากร, 2523: 28)

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรเอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แม้ว่าการปรับหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับปีการศึกษา 2555 ได้เปลี่ยนชื่อวิชา "ความเป็นผู้นำ" เป็นวิชา "ความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์" แต่เมื่อพิจารณาการจัดการเรียนการสอนในภาพรวมแล้ว เป็นการเชิญผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศมาถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามาในอดีต และวิทยากรด้านการพัฒนาผู้นำมาถ่ายทอดความรู้ และความเข้าใจความเป็นผู้นำ ยุทธศาสตร์เท่านั้น กิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการบรรยายในชั้นเรียน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 11

**ตารางที่ 10** เวลาการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ - แยกตามหมวดวิชา

(หน่วย : ชั่วโมง)

ที่มา : วิทยาลัยการทัพอากาศ. (2557). แผนก ก สรุปหลักสูตรการทัพอากาศ (หน้า ก-2)

หมวดวิชา	ชั่วโมงศึกษา					หน่วย กิจ	หมายเหตุ
	บรรยาย	สัมมนา	ปฏิบัติ		รวม		
			ในหน่วย	นอก หน่วย			
หมวดวิชาที่ 1 ความมั่นคงและ ยุทธศาสตร์ด้านความ มั่นคง	110	42	18	-	170	9	
หมวดวิชาที่ 2 การทหาร	120	32	36	56	244	11	
หมวดวิชาที่ 3 ผู้นำระดับยุทธศาสตร์	64	38	44	-	146	7	
หมวดวิชาที่ 4 เอกสารวิจัย	16	-	56	-	72	3	
หมวดวิชาที่ 5 กิจกรรมและวิชาเสริม หลักสูตร	38	20	32	404	494	7	
รวมเวลาการศึกษา (ชั่วโมง) ประมาณ 48 สัปดาห์	348	132	186	460	1,126	37	ดูงาน 380 ชม. (ในประเทศ 33 วัน ต่างประเทศ 15 วัน)
คิดเป็นร้อยละ	30	10	60		100		

จากตารางแสดงระยะเวลาการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวดวิชานั้นใช้เวลาการศึกษาทั้งสิ้น 1,126 ชั่วโมง (ทดสอบ 12 ชั่วโมง) คิดเป็นระยะเวลาประมาณ 48 สัปดาห์ แบ่งออกเป็น การบรรยายคิดเป็นร้อยละ 30 การสัมมนาและแลกเปลี่ยนคิดเป็นร้อยละ 10 และการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 60 ซึ่งหากมองตามตัวเลขอาจเห็นว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่มีทั้งการบรรยาย สัมมนา และปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่า จำนวนชั่วโมงที่เป็นการปฏิบัตินั้นเกือบทั้งหมดเป็นเวลาที่ใช้ในการเดินทางศึกษาดูงาน เยี่ยมชม

กิจการของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เวลาที่ใช้ไปในการศึกษา ณ ที่ตั้งสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการบรรยาย โดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงาน/สถานศึกษาจากหน่วยงานภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศมาบรรยายตามเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ทิศนา แคมมณี (2557: 113) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนการสอนแบบบรรยายเป็นการจัดการสอนในลักษณะที่มีครูเป็นศูนย์กลาง ซึ่งยังคงได้รับความนิยมอยู่มาก เนื่องจากการดำเนินการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ข้อมูล ความรู้ ข้อเท็จจริง หรือวิธีการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพด้วยการถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมา ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2524: 58) เห็นว่าจะใช้ได้ผลกับจุดประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รู้เนื้อหาวิชาเท่าที่ผู้สอนรู้ และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นน้อยทำให้การฝึกคิดวิเคราะห์ขั้นสูง การแก้ปัญหา การวิพากษ์วิจารณ์ หรือสร้างสมจินตนาการนั้นมักได้ผลน้อย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรัสศรี จินดารัตนวงศ์ (2553) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงรูปแบบการฝึกศึกษาอบรมที่จะเน้นการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาในกองทัพอากาศ และทั้งหมดใช้ครูเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มีลักษณะการสอนที่เน้นการบรรยายให้ความรู้ความเข้าใจในภาพกว้าง หรือการสัมมนาร่วมกับการทำกิจกรรมกลุ่มในลักษณะ Workshop ยังไม่เจาะลึกในประเด็นวิเคราะห์ อีกทั้งไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าศึกษาด้วยตนเอง ปัญหาการจัดการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของการนำนโยบายทางด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ยังคงต้องการการปรับปรุง

ชนาธิป พรกุล (2557: 80) กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอนในอดีตที่เน้นเนื้อหาสาระ (content) ที่ต้องการให้ผู้เรียนรู้ หรือทำอะไรได้ ก็จะนำมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระ โดยคาดหวังว่าสิ่งที่สอนจะเกิดผลการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรมนั้นกับผู้เรียน ต่อมาการจัดการเรียนการสอนให้ความสนใจกับกระบวนการประมวลข้อมูล (information processing) และการสร้างความรู้ (construction of knowledge) ทำให้ทราบว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งนั้นมีความหมายกับผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทำความเข้าใจสิ่งนั้น การสอนในปัจจุบันจึงเป็นการสอนสาระการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ทิศนา แคมมณี (2557 : 8-9) ที่มองว่า ทฤษฎีการสร้างความรู้ให้มุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้และการสอนที่แตกต่างไปจากเดิม จากการสอนที่เน้นครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนโดยอาศัยความสามารถและศิลปะส่วนตัวของครู (teaching) มาเป็นการที่ครูนำความรู้ทางด้านจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการจัดเตรียมการสอนโดยมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี การเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนจะต้องจัดกระทำ (acting on) ไม่ใช่เพียงรับเข้ามา (taking in) การเรียนการสอนจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวความคิดจาก “ครูดำเนินการเรียนการสอน” (instruction) ไปเป็น “ผู้เรียนสร้างความรู้” (construction) ซึ่งเน้นบทบาทของผู้เรียนใน

การเรียนรู้และครอบคลุมการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น โดยเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้ผู้เรียนแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้สูงสุดตามศักยภาพของตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และทักษะพื้นฐาน อันเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เริ่มมาตั้งแต่มีการใช้คำว่า “Instruction” หรือ “การเรียนการสอน ” แทนคำว่า “Teaching” หรือ “ การสอน ” โดยมีแนวความคิดว่าในการสอนครูต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ มิใช่เพียงการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น การจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียนและประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนควรจะได้รับ และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างตื่นตัวและได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ อันจะนำผู้เรียนไปสู่การเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งในสถานการณ์การเรียนการสอน มีทั้งการเรียนรู้ของผู้เรียน และการสอนของครู ผู้เรียนจะมีบทบาทเด่น/สำคัญ และใช้เวลาของการเรียนการสอนมาก เพราะผู้เรียนต้องเป็นผู้จัดการกระทำต่อสิ่งที่เรียนรู้ ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ สร้างความหมาย และความเข้าใจให้แก่ตนเอง โดยมีครูผู้สอนทำหน้าที่ดูแล อำนวยความสะดวก กระตุ้น และให้คำชี้แนะ หรือแนวทางต่างๆ ตามความจำเป็น ครูมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ลดลง แต่ต้องจัดเตรียมการสอนเพิ่มมากขึ้น (ทศนา แคมมณี, 2557: 119-122) การจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง โดยมีส่วนร่วมในการสร้างผลผลิต จึงไม่ใช่วิธีการสอน แต่เป็นเทคนิคการจัดการเพื่อให้การเรียนรู้กับผู้เรียนเป็นสิ่งเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมดุล (วิชัย วงศ์ใหญ่, 2537) แนวความคิดเหล่านี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนจากเดิมที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระ การถ่ายทอดความรู้ การประเมินผลการเรียนที่มุ่งเน้นคะแนนเป็นผลสัมฤทธิ์ มาเป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ได้ โดยมีผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถ และความถนัด เน้นการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ ให้หลากหลายวิธีการสอน หลากหลายแหล่งความรู้ รวมทั้งใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลายวิธี (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2544: 143)

การเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงการจัดการเรียนการสอน 7 รูปแบบ ประกอบไปด้วย 1) การสอนแบบบรรยาย 2) การจัดการเรียนการสอนแบบสืบเสาะหาความรู้ 3) การ

สอนแบบอภิปราย 4) การสอนแบบปฏิบัติ 5) การสอนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 6) การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานวิธีการสอน แต่ละรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียในการสร้างในเกิดการเรียนรู้

### 1. การสอนแบบบรรยาย

แม้ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่ากระบวนการเรียนการสอนจะต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แต่อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนการสอนทางตรง (Direct Instruction) ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่ครูเป็นศูนย์กลาง ก็ยังคงได้รับความนิยมอยู่มาก เนื่องจากเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ข้อมูล ความรู้ ข้อเท็จจริง หรือวิธีการ กระบวนการต่างๆ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมา ด้วยวิธีการ ผลจากการวิจัย หรือจากข้อความรู้ทางทฤษฎีหรือหลักการต่างๆ หรือกระบวนการที่ได้รับการยอมรับ แนวคิดการจัดการเรียนการสอนทางตรงนี้มีผู้นำไปพัฒนาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีชื่อเรียกต่างกันไป เช่น รูปแบบ Basic Practice, รูปแบบ Explicit Teaching, รูปแบบ Active Teaching ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีกระบวนการที่แตกต่างกันไป แต่ยังคงยึดหลักการแนวคิดของการเรียนการสอนทางตรงเหมือนกัน (ทิศนา ขัมมณี, 2557: 113-119)

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2524: 53-71) อธิบายว่าการสอนแบบบรรยาย หมายถึง การสอนที่ผู้สอนพูด บอก เล่า หรืออธิบายเนื้อหา หรือเรื่องราวต่างๆ ให้ผู้เรียนฟัง โดยผู้สอนเป็นฝ่ายเตรียมการศึกษาค้นคว้า เรื่องต่างๆ มาแล้ว ผู้เรียนเป็นฝ่ายมารับผลการศึกษาค้นคว้านั้น โดยทั่วไปมักจะเป็นการสื่อความหมายทางเดียว คือ จากผู้สอนไปสู่ผู้เรียน โดยผู้เรียนจะมีโอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย (นั่งฟัง จดบันทึก เตรียมตัวสอบ) การสอนแบบบรรยายจึงเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้สอนจัดและดำเนินการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เข้าใจ และมีความกระจ่างในเนื้อหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้เรียนอภิปรายซักถามบ้างเล็กน้อย มีข้อดี คือ สามารถสอนกับผู้เรียนจำนวนมากได้ โดยผู้สอนดำเนินการเพียงคนเดียว ผู้เรียนไม่ต้องทำงานมาก และรับรู้เรื่องที่เรียนตรงกัน สามารถสรุปเนื้อหาจากที่ต่างๆ เข้าเป็นกลุ่มก้อนได้ง่าย ทำให้เนื้อหาน่าสนใจ และมีชีวิตชีวามากกว่าการอ่านหนังสือ มีโอกาสปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการให้เหมาะสมกับผู้เรียน เวลา และองค์ประกอบอื่นๆ ได้ดีกว่าวิธีการสอนแบบอื่น แต่การสอนแบบบรรยายก็มีข้อเสีย ได้แก่ เป็นการแสดงออก/นำเสนอโดยคนเดียว และสอนได้เท่าที่ผู้สอนรู้ ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ผู้เรียนไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทำให้ขาดโอกาสในการฝึกคิดวิเคราะห์ (high-level intellectual skill) และเป็นการส่งเสริมผู้เรียนจด และท่องจำ

โดยทั่วไปการสอนแบบบรรยายจะใช้ได้ผลกับจุดประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้เนื้อหาวิชา แนวคิดเบื้องต้น หรือคำนิยามหลัก หรือข้อมูลที่สำคัญจะต้องมีการอธิบายเพิ่มเติมหรือ

สรุปรวบยอด ส่วนจุดประสงค์ของการศึกษาที่ต้องการให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหา รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ หรือสร้างสมจินตนาการนั้น วิธีการบรรยายมักได้ผลน้อย และเป็นรองวิธีการสอนแบบอภิปราย หรือ สัมมนา มีรูปแบบทั่วไปของการสอนแบบบรรยาย ดังนี้

1.1 การบรรยายอย่างเป็นทางการ - ใช้บรรยายให้ผู้เรียนจำนวนมาก ใช้อุปกรณ์ น้อย เครื่องมือที่สำคัญคือ “ตัวผู้บรรยาย” ขึ้นกับความรู้ทางวิชาการ และความสามารถในการ ถ่ายทอดของผู้บรรยาย

1.2 การบรรยายโดยใช้สื่อประสม - การนำอุปกรณ์ เทคโนโลยีมาใช้ร่วมกับการ บรรยาย ช่วยทำให้น่าสนใจ

1.3 การบรรยายเชิงอภิปราย - ใช้บรรยายอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อกลุ่มคนจำนวน ไม่มาก (40-80 คน) ใช้เทคนิคการซักถาม และอภิปราย เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการซักถาม และตอบคำถาม

## 2. การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry method)

การจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ประกอบด้วยกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นสร้างความสนใจ (Engagement) 2) ขั้นสำรวจและค้นหา (Exploration) 3) ขั้นอธิบายและลงข้อสรุป (Explanation and making conclusion) 4) ขั้นขยายความรู้ (Elaboration) 5) ขั้นประเมินผล (Evaluation) กระบวนการที่ต่อเนื่องนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ทั้งเนื้อหา หลักการ และทฤษฎี ตลอดจนการลงมือปฏิบัติ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2546)



### ภาพที่ 13 วัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2546).

การสอนแบบสืบเสาะแสวงหาความรู้นี้มีผู้นำมาใช้เป็นฐานในการปรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้หลายรูปแบบ ดังเช่น Joyce and Weil (1996: 80-88 อ้างถึงใน ทิศนา แคมมณี, 2550: 248) ได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบสืบเสาะแสวงหาความรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นทักษะความสามารถในการลงมือสืบเสาะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความร่วมมือกันในกลุ่ม ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความเข้าใจ การประมวลผลคำตอบ หรือข้อสรุปด้วยตนเองของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้นี้พัฒนาจากแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) และการแสวงหาความรู้ (inquiry) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มุ่งให้ได้มาซึ่งความรู้ ความเข้าใจ โดยอาศัยกลุ่มซึ่งเป็นเครื่องมือทางสังคมที่ช่วยกระตุ้นความสนใจ หรือความอยากรู้ และช่วยดำเนินการแสวงหาความรู้หรือคำตอบที่ต้องการ โดยใช้ปัญหาหรือสถานการณ์มาเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเรียนรู้ และครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม ชี้แนะ เสนอแนะ แนวทางติดตาม การทำงานของนักเรียนและเตรียมแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมไว้ให้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างความสนใจ ผู้สอนจะเป็นผู้ตั้งประเด็นคำถาม ชวนให้สงสัยหรือท้าทายความคิดและความใฝ่รู้ โดยใช้คำถามที่เหมาะสมกับวัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้

ขั้นที่ 2 พิจารณาปัญหา รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ในการหาคำตอบของปัญหาหรือสถานการณ์นั้น

ขั้นที่ 3 วางแผนร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พูดคุยร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด ผู้เรียนจะได้พัฒนาทักษะการสืบเสาะแสวงหาความรู้ ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ดำเนินการแสวงหาความรู้ ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และอภิปรายผล โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผล

ขั้นที่ 6 ทบทวนและเชื่อมโยงปัญหาใหม่ ผู้สอนใช้คำถามให้เกิดการอภิปรายผล สร้างประเด็นที่เป็นปัญหาต่อยอดหรือสงสัย นำไปสู่วงจรการเรียนรู้ในประเด็นปัญหาใหม่

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบสืบเสาะแสวงหาความรู้ช่วยพัฒนาศักยภาพด้านสติปัญญาให้ผู้เรียนเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และนักจัดระเบียบ ช่วยให้ค้นพบตนเอง ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในมากกว่าการเรียนรู้แบบท่องจำ ฝึกให้ผู้เรียนรู้วิธีค้นหาความรู้ แก้ปัญหาด้วยตนเอง จดจำความรู้นาน และสามารถถ่ายโยงความรู้ได้ การที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ทำให้การเรียนรู้มีความหมายเป็นการเรียนที่มีชีวิตชีวา พัฒนาผู้เรียนให้มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน ได้ประสบการณ์ตรง ฝึกทักษะการแก้ปัญหา (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2544)

การสอนโดยการสืบเสาะหาความรู้จะเน้นการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้โดยผู้สอนตั้งคำถาม กระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการทางความคิด หาเหตุผลจนค้นพบความรู้หรือแนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกต้องด้วยตนเอง สรุปลงเป็นหลักการ กฎเกณฑ์ หรือวิธีการในการแก้ปัญหา (สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ, 2551)

งานวิจัยหลายชิ้นที่เกี่ยวข้องกับการนำวัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้มาใช้เป็นฐานงานวิจัยด้านการเรียนการสอน ได้แก่

งานวิจัยของ กลางทอง สุขเจริญ และทรงชัย อักษรคิด (2556: 97-104) ได้ศึกษาการพัฒนาความสามารถในการสืบสอบแสวงหาความรู้และการทำงานกลุ่มในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบสืบสอบแสวงหาความรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาทักษะในการสืบสอบแสวงหาความรู้จากปัญหาหรือสถานการณ์เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ และใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือทางสังคมช่วยกระตุ้นความสนใจหรือความอยากรู้ และช่วยดำเนินการแสวงหาความรู้หรือคำตอบที่ต้องการ ประกอบด้วยขั้นตอน 1) สร้างความสนใจ โดยครูให้นักเรียนอ่าน และให้เวลาทำความเข้าใจสถานการณ์ปัญหา 2) พิจารณาปัญหา ครูให้นักเรียนพิจารณาความเป็นไปได้ในการหาคำตอบของสถานการณ์ 3) ให้นักเรียนแต่ละกลุ่มร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด และแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติงานโดยครูทำหน้าที่ตอบข้อซักถามของนักเรียนในการปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผน แหล่งเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน 4) นักเรียนแต่ละกลุ่มดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อแสวงหาความรู้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้วจดบันทึกผลลงในใบกิจกรรม โดยครูคอยตอบข้อซักถามของนักเรียน สังเกตให้คำแนะนำ และติดตามการปฏิบัติกิจกรรมของนักเรียน 5) นักเรียนอภิปรายผล และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม จากนั้นครูและนักเรียนอภิปรายร่วมกันทั้งชั้นในประเด็น คำตอบของสถานการณ์ แนวทางในการหาคำตอบ วิเคราะห์ความแตกต่างของคำตอบของแต่ละกลุ่ม จากนั้นครูสรุปวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อหาคำตอบของสถานการณ์ให้นักเรียน 6) ทบทวนและเชื่อมโยงปัญหาใหม่ โดยครูให้นักเรียนซักถามหากยังไม่เข้าใจในบางประเด็น และให้แบบฝึกหัดเพิ่มเติมเป็นการบ้าน สำหรับการวัดผลและประเมินผล ครูควรใช้วิธีการที่หลากหลาย ประเมินทั้งทางด้านเนื้อหาสาระและกระบวนการสืบสอบแสวงหาความรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งในการศึกษานี้ใช้การสังเกตจากการตอบคำถามและให้เหตุผลในคาบเรียน สังเกตความสนใจในการปฏิบัติ การตรวจใบกิจกรรมและแบบฝึกหัด และการใช้แบบทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการเรียนรู้ การใช้แบบประเมินเพื่อประเมินความสามารถในการสืบสอบแสวงหาความรู้และการทำงานเป็นกลุ่มระหว่างนักเรียนปฏิบัติกิจกรรม จากนั้นครูนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่นักเรียนยังบกพร่อง โดยอาจใช้วิธีการร่วมอภิปรายเพื่อหาทางแก้ไข หรือชี้แนวทางการแก้ไขในครั้งต่อไป นอกจากนี้ครูสามารถนำผลที่ได้มาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะสำหรับ



การเตรียมพร้อมของครูในการจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบสืบเสาะหาความรู้เป็นกลุ่ม ครูควรต้องเตรียมความพร้อมทั้งในด้านเนื้อหาที่จะจัดการเรียนรู้ การเตรียมปัญหาที่สามารถกระตุ้นความคิดและการอภิปรายได้อย่างกว้างขวาง

งานวิจัยของ มธุรินทร์ สุทธิเชษฐ์, เอกรัตน์ ทานาค และบุญธนา วรรณเลิศ (2557: 111) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดเรื่องพันธะเคมี ภายหลังจากจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ที่มีการเพิ่มระดับการสืบเสาะหาความรู้ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กแห่งหนึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ที่มีการเพิ่มระดับการสืบเสาะหาความรู้เรื่องพันธะเคมี เริ่มต้นจากการสืบเสาะหาความรู้โดยมีคำแนะนำจากครูผู้สอน (Guided inquiry) เมื่อนักเรียนมีประสบการณ์และทักษะเพียงพอแล้วจึงให้นักเรียนทำกิจกรรมการสืบเสาะหาความรู้อย่างอิสระ (Open inquiry) ผลการทดสอบนักเรียนผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 จำนวน 5 แนวคิด ซึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นแนวคิดที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นแผนสุดท้าย จึงทำให้นักเรียนเกิดความคุ้นเคยและมีประสบการณ์ในการตั้งคำถามทางวิทยาศาสตร์ ค้นคว้าหาข้อมูลหลักฐานในการตอบคำถาม และสร้างคำอธิบายจากหลักฐานที่มีอยู่ด้วยตนเอง งานวิจัยนี้เสนอแนะให้คำนึงถึงธรรมชาติของเนื้อหาว่าเหมาะสมกับระดับการสืบเสาะแบบใด ในกรณีที่มีความยาก ซับซ้อน เป็นนามธรรมอาจจะต้องมีการแนะแนวทางหรือความช่วยเหลือจากครู จากนั้นจึงเพิ่มระดับการสืบเสาะหาความรู้ตามความเหมาะสม รวมทั้งควรคำนึงถึงความสามารถ ความสนใจ ความถนัด หรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนด้วย เพื่อจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

งานวิจัยของ นันทยา ศรีทา, เอกรัตน์ ทานาค และวันชัย ปลื้มภานุภักดิ์ (2557: 107-124) เป็นวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาแนวคิดและเจตคติต่อวิชาเคมี เรื่องเคมีอินทรีย์ ด้วยการสอนแบบสืบเสาะหาความรู้ในนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าหลังจากจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ นักเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.5) มีเจตคติต่อวิชาเคมีอยู่ในระดับดี และร้อยละ 13 อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากนักเรียนได้ทดลอง ลงมือปฏิบัติ เรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ร่วมกับเพื่อน มีความสนใจจากกิจกรรมที่ครูจัดขึ้น โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการถูกกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นโดยการตั้งคำถามจากความรู้ที่มีอยู่ นักเรียนได้รู้จักการตั้งสมมุติฐาน วางแผนการทำงานร่วมกัน สามารถอธิบายความรู้โดยอาศัยหลักฐานอ้างอิงจากการทดลอง การได้ลงมือปฏิบัติหรือรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต รวมถึงการพิจารณาคำตอบหรือคำอธิบายจากการนำเสนอ ร่วมกันทำให้มีการตรวจสอบคำตอบหรือคำอธิบายจนทำให้นักเรียนเกิดความเข้าใจและเกิดการรับรู้ความรู้นั้นอย่างมีความหมาย จนสามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ของนักเรียนเอง

งานวิจัยของ นรา เขียวละลิม, เอกรัตน์ ทานาค และวันชัย ปลื้มภานุภัทร (2557: 125-139) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เรื่องสารประกอบไฮโดรคาร์บอน โดยการจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ร่วมกับแผนผังแนวคิด ในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ร่วมกับแผนผังแนวคิดจำนวน 6 แผน แผนละ 3 คาบ รวมเวลา 6 สัปดาห์ ซึ่งจัดให้นักเรียนทำแบบวัดแนวคิดแบบเลือกตอบพร้อมแสดงเหตุผลประกอบหลังจากจัดการเรียนรู้เสร็จแล้วในแต่ละแผน จากนั้นนำคำตอบมาวิเคราะห์ข้อมูล พบว่านักเรียนมีแนวคิดถูกต้องและถูกต้องบางส่วนรวมกันผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 ในทุกแนวคิด อาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ร่วมกับแผนผังแนวคิด เป็นกิจกรรมที่ได้มีการใช้สื่อประกอบ เช่น บัตรคำ แบบจำลองโครงสร้าง พร้อมทั้งมีการกระตุ้นด้วยคำถาม จนทำให้นักเรียนเกิดข้อสงสัยนำไปสู่ความสนใจที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อแสวงหาความรู้ในการตอบคำถาม รวมถึงได้มีการอภิปรายร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดและทำงานเป็นกลุ่ม ได้ตรวจสอบแนวคิดว่าเป็นแนวคิดที่ถูกต้อง นอกจากนี้การนำแผนผังแนวคิดมาใช้ร่วมกับการจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้สามารถช่วยให้นักเรียนเขียนความเข้าใจของตนเอง สามารถสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ รวมถึงได้ตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง และความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้ในงานวิจัยของ วันวิสาข์ ศรีวิไล และ สพลณภัทร ศรีแสนยงค์ (2556) ได้ผสมผสานรูปแบบการสอนระหว่างวัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้ 5 ขั้น (5E) กับการเรียนแบบร่วมมือด้วยเทคนิค STAD ในงานวิจัยการสร้างชุดกิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เรื่องพีช สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ของโรงเรียนบ้านบึง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ซึ่งการเรียนแบบร่วมมือด้วยเทคนิค STAD (Student teams – achievement division) นี้เป็นเทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือ (cooperative learning) ซึ่งเป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนทำงานด้วยกันในกลุ่มย่อยได้เรียนรู้และรับผิดชอบต่อส่วนรวมกัน โดยแบ่งกลุ่มผู้เรียนกลุ่มละ 4-5 คน สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถทางการเรียนที่แตกต่างกัน เน้นการช่วยเหลือและร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อจบบทเรียนจะทดสอบเป็นรายบุคคล แล้วนำคะแนนมาเฉลี่ยเป็นคะแนนของกลุ่ม STAD ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การนำเสนอข้อมูล (Class presentation) 2) การทำงานร่วมกัน (Teams) 3) การทดสอบ (Quizzes) 4) การปรับปรุงคะแนน (Individual improvement scores) และ 5) การตัดสินผลงานของกลุ่ม (Team recognition) เมื่อนำเอา STAD เสริมเข้าไปในขั้นตอนของ 5E จะได้ขั้นตอนการเรียนรู้แบบผสมผสาน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการนำเสนอข้อมูล ครูผู้สอนนำเสนอข้อมูลต่อผู้เรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. ขั้นสร้างความสนใจ การทำให้นักเรียนเกิดความอยากรู้อยากเห็น และสนใจกิจกรรมอยู่บนพื้นฐานประสบการณ์เดิมเชื่อมโยงกับประสบการณ์การเรียนรู้ในปัจจุบัน

3. ขั้นสำรวจและทำงานร่วมกัน การจัดกลุ่ม และมีหน้าที่ช่วยเหลือการเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่มในการสร้างองค์ความรู้
4. ขั้นการอธิบายผล การนำความรู้ที่รวบรวมมาแล้วมาถ่ายทอด และสื่อสารไปยังผู้อื่น
5. ขั้นการทดสอบ ผู้เรียนทุกคนได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคลตามความสามารถของตนเอง
6. ขั้นการขยายความรู้ นำสิ่งที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ค้นคว้าเพิ่มเติม แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การเกิดความรู้ และแนวความคิดรวบยอด
7. ขั้นปรับปรุงคะแนน เปรียบเทียบคะแนนที่ได้ทั้งหมดของกลุ่ม เป็นคะแนนพัฒนาการของผู้เรียน สมาชิกมีโอกาสทำคะแนนให้สูง จากนั้นนำมาเฉลี่ยเป็นคะแนนกลุ่ม
8. ขั้นการประเมินและตัดสินผลงานกลุ่ม โดยผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินผลด้วยตนเองถึงแนวคิดที่ได้สรุปไว้แล้วว่ามีความสอดคล้อง ถูกต้อง มากน้อยเพียงใด

จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยทั้งหมดพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเจตคติในการเรียนรู้ที่มีต่อการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้นทุกงานวิจัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ปัญหาหรือสถานการณ์มาเป็นประเด็นคำถาม เป็นการสร้างความสนใจ ชวนให้สงสัยหรือท้าทายความคิด และความใฝ่รู้ พิจารณาปัญหา รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ในการหาคำตอบของปัญหาหรือสถานการณ์นั้น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด ดำเนินการแสวงหาความรู้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และอภิปรายผล โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผล และอภิปรายผลเพื่อประเมินคำตอบ และสร้างประเด็นที่เป็นปัญหาต่อยอดหรือสงสัย นำไปสู่วงจรการเรียนรู้ในประเด็นปัญหาใหม่ต่อไป

### 3. การสอนแบบอภิปราย

การสอนแบบอภิปราย นิยมเรียกอีกแบบว่า การสอนแบบกลุ่มย่อย (small group teaching) ความแตกต่างของขนาดกลุ่มอยู่ที่บทบาทของผู้เรียน ถ้ากลุ่มใหญ่บทบาทของผู้เรียนจะได้อภิปรายน้อย บางคนเท่านั้นที่จะได้อภิปราย ถ้ากลุ่มเล็กสมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสอภิปรายมากขึ้น ลักษณะสำคัญของการสอนแบบอภิปราย คือ การที่ผู้เรียนมีส่วนในการคิด พิจารณา วิเคราะห์ วิจัยสิ่งที่เรียนนั้น แล้วนำเสนอสิ่งที่พิจารณานั้นต่อผู้สอนหรือผู้เรียนด้วยกันเอง และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติม

จุดมุ่งหมายหลักของการสอนแบบอภิปราย คือ การฝึกฝนให้ผู้เรียนใช้ความคิด วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ ประยุกต์ และผสมผสานความรู้ หรือสิ่งที่เรียนต่างๆ เข้าด้วยกัน แล้วแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนั้นต่อเพื่อนร่วมชั้นหรือต่อครู จุดสำคัญอยู่ที่ “การแลกเปลี่ยน” เปิดโอกาสให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์ ประเมิน และประยุกต์ความรู้ หรือเนื้อหานั้นตามทัศนะ แนวทาง และประสบการณ์ของเขา

เอง หรือแนวทางที่ผู้สอนแนะนำให้ การสอนแบบอภิปรายเน้นการทดสอบ ปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และความเชื่อที่ผู้เรียนมีอยู่ จึงช่วยให้ผู้เรียนได้รู้ และเข้าใจว่า ความเชื่อ และความคิดเดิมของตนนั้นเหมาะสมเพียงใด นอกจากนี้การสอนแบบอภิปราย เป็นเรื่องของการฝึกความคิด ความอ่าน การฝึกวิพากษ์วิจารณ์ และการฝึกการแก้ปัญหา ซึ่งการสอนแบบบรรยาย หรือการสอนรายบุคคลไม่สามารถทำได้อย่างดีพอ การสอนแบบอภิปราย เป็นการฝึกฝนความสามารถในการแสดงออก และรับฟังของผู้เรียน อันได้แก่ การฟัง การพูด การโต้แย้ง การให้เหตุผล และการอ้างหลักฐานทางวิชาการ หากแบ่งตามปริมาณของผู้เรียนแล้ว การสอนแบบอภิปรายจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

3.1 การอภิปรายในกลุ่มใหญ่ ผู้เรียนจำนวน 100 คนขึ้นไป ผู้สอนต้องกำหนดหัวข้อ เนื้อหา หรือปัญหาไว้ก่อนแล้วให้มีกลุ่ม หรือตัวแทนกลุ่มผู้เรียนเตรียมตัวอภิปราย แบ่งออกเป็น

1) การอภิปรายแบบซักถามทั่วไป (open-forum discussion) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิด แสดงความคิดเห็น ชี้แจง เรื่องราวต่างๆ โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นประธาน ผู้เรียนบางคน และบางกลุ่ม เท่านั้นเป็นตัวแทนอภิปราย

2) การอภิปรายซักถามท้ายชั่วโมง วิธีการนี้เป็นส่วนประกอบของการบรรยาย (lecture-forum) หรือเป็นส่วนประกอบในการสอนที่เชิญวิทยากรมาบรรยาย หรืออภิปรายประกอบ (panel-forum or symposium-forum) แล้วให้ผู้ฟังซักถามท้ายชั่วโมง

3) การซบซิบปรึกษา เป็นวิธีการที่ใช้กับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ และความคิดของตนอยู่แล้ว ผู้สอนจะให้ผู้เรียนจับกลุ่มกันกับผู้นั่งใกล้ชิดกัน 3-6 คน ปรึกษาหารือกันในเวลาสั้นๆ ที่กำหนด โดยทั่วไปจะจับกลุ่มคน 6 คน ปรึกษาในเวลา 6 นาที จึงมีชื่อเรียกวิธีการนี้ว่า การอภิปรายแบบ six-six (6 – 6) แต่ในทางปฏิบัติสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม หลังจากนั้นให้กลุ่มตั้งตัวแทนมาเล่าสรุปที่ประชุมอย่างย่อ แล้วผู้สอนจะสรุป และประเมินผลตอนท้ายสุด

3.2 การอภิปรายในกลุ่มย่อย เหมาะสำหรับผู้เรียนในแต่ละกลุ่มย่อยระหว่าง 6-12 คน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนมากที่สุด วิธีอภิปรายแบบกลุ่มย่อยมีหลายวิธี ได้แก่

1) การระดมสมอง (brainstorming) ใช้ในการสอนแบบกลุ่มย่อยได้ดีในกรณีที่ต้องการความคิดเห็น หรือข้อเสนอหลายๆ อย่างเพื่อแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยทั่วไปการเสนอความคิดเห็นจะทำด้วยปากเปล่าเพื่อฝึกการคิด การแสดงออก และลำดับเหตุผลขั้นตอน แต่ในบางครั้งมีการรวบรวมความคิดเห็นและจดบันทึกหรือใช้ในการวิจารณ์และหาข้อสรุปต่อไป

2) การอภิปรายทบทวน (tutorial group) มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนเรื่องราวที่ฟังบรรยายหรือศึกษาค้นคว้ามา ให้ความเห็น ประเมินสิ่งที่ผู้เรียนรู้ เข้าใจ หรือทำตาม

ให้กับผู้สอน การอภิปรายทบทวนไม่ควรมีผู้เรียนมากเกินไปควรอยู่ระหว่าง 6-10 คน เพื่อทุกคนจะได้มีโอกาสได้ถามเรื่องที่ตนเองต้องการทราบเพิ่มเติมได้

3) การเขียนปัญหา (circle response) เป็นการนำวิธีการของการอภิปรายมาใช้ในการสอนเพื่อที่จะให้ทุกคนพูด และแก้ความกระตาคายของสมาชิก โดยผู้สอนจะจัดที่นั่งเป็นวงกลม เริ่มต้นตั้งปัญหา หรือยกประเด็นขึ้นมาแล้วให้ผู้เรียนตอบคำถามหรืออภิปรายไปที่ละคน การอภิปรายแต่ละคนไม่ควรยืดเยื้อเกินไป เมื่อครบรอบผู้สอนจะต้องสรุปประเด็น แล้วเปิดโอกาสให้อภิปรายเวียนรอบใหม่ อาจให้มีการวิจารณ์ หรืออภิปรายความเห็นเพิ่มเติมได้บ้าง แต่ไม่ควรเป็นการถกเถียง

4) การอภิปรายกรณีเรื่อง (case discussion, problem-center group) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เป็นการฝึกฝนการแก้ปัญหา การคิดอย่างมีเหตุผล การวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของคนอื่น โดยผู้สอนเสนอปัญหา/ประเด็นปัญหาให้สมาชิก (ผู้เรียน) ได้มีโอกาสอภิปรายถกเถียงกัน กลุ่มในลักษณะนี้ไม่ควรเกิน 15 คน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

5) การอภิปรายโดยอิสระ (free-discussion group) การอภิปรายแบบนี้ผู้สอนจะดำเนินการให้มีการเลือกประธานกลุ่มขึ้น แล้วให้ประธานดำเนินการอภิปรายกลุ่มเอง โดยผู้สอนจะคอยช่วยสรุป หรือแก้ปัญหาเมื่อจำเป็นเท่านั้น เนื้อเรื่องจะถูกกำหนดให้อภิปราย และสรุปโดยกลุ่ม เป็นการฝึกฝนกระบวนการอภิปรายโดยแท้จริง

จะเห็นได้ว่าการสอนแบบอภิปราย มีความหมายกว้างครอบคลุมถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของผู้เรียนและผู้สอนพร้อมกัน ครอบคลุมทั้งเนื้อหา และกระบวนการพร้อมกันไป (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2524: 74-91)

#### 4. การสอนแบบปฏิบัติ

การสอนแบบปฏิบัติ หมายถึง การสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประยุกต์ความรู้ หรือเนื้อหาที่เรียนไปได้ฝึกฝนและลงมือทำตามความรู้ที่เรียนไปนั้น การเรียนรู้เกิดจากการลงมือทำ (Practical involve learning by doing) มุ่งให้เห็น เข้าใจ สัมผัส และปฏิบัติได้ในสิ่งที่เรียน รูปแบบและการดำเนินการโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 การฝึกปฏิบัติเพื่อให้เห็นจริง เข้าใจตาม และปฏิบัติได้ การฝึกปฏิบัติแนวนี้ มุ่งส่งเสริมจุดมุ่งหมายของการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการเข้าใจ เรียนรู้ และเห็นจริงตามทฤษฎีและหลักการที่มีอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังเน้นที่การฝึกฝนเพื่อให้สามารถทำได้ ปฏิบัติได้โดยยังไม่เน้นข้อค้นพบใหม่ๆ ได้แก่

1) การสาธิต (demonstration) เป็นการดูตัวอย่างแล้วทำตามตัวอย่างนั้นๆ โดยมีผู้สอนคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตีชม ดูแลอย่างใกล้ชิด

2) การทดลอง (laboratory) มุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้หลักการ และข้อเท็จจริงจากสิ่งที่คนอื่นๆ ได้ค้นพบแล้ว เป็นการทบทวนและย้ำว่าเป็นไปตามที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ อย่างไรก็ตาม หรือเป็นการพิสูจน์ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาแล้วในชั้นเรียน และส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกปฏิบัติในสิ่งที่คนอื่นๆ ได้ฝึกและทำได้ผลมาแล้ว

3) การฝึกงาน เป็นการประมวลทฤษฎี หลักการเข้าด้วยกัน แล้วประยุกต์หลักการและทฤษฎีนั้นเข้ากับสภาพจริงของการทำงาน รวมทั้งผู้เรียนจะให้เห็นปัญหาที่แท้จริงในการทำงาน การฝึกงานจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและขอบเขตของการฝึกงานให้ชัดเจน การฝึกงานเป็นประสบการณ์ตรงของผู้เรียน เป็นการเริ่มต้นงาน และเป็นการประมวลความรู้ ความคิด และประสบการณ์เข้าด้วยกันเพื่อประเมินงาน ผู้สอนจึงควรใช้การฝึกงานให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนให้มากที่สุด และควรใช้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

4) การศึกษานอกสถานที่ (field study) บางครั้งเรียกว่าการดูงาน (observation) หรือการศึกษาชุมชน (community study) การดูงานเน้นการเห็นปัญหา เห็นสภาพ และรู้จักสภาพแวดล้อมของงานเหล่านั้น ได้ฝึกความคุ้นเคยกับสภาพจริงนอกห้องเรียน และเปลี่ยนบรรยากาศของการเรียนรู้ไปในตัว ซึ่งผู้เรียนควรมีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะไปศึกษานอกสถานที่ก่อนจะไปศึกษาและควรพัฒนาทักษะในการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลมาเป็นอย่างดี การศึกษานอกสถานที่จะประสบความสำเร็จอย่างดีด้วยการมีแผนงานที่ชัดเจน มีการดำเนินงานและสนับสนุน การศึกษาดูงานที่เหมาะสมเพียงพอ

4.2 การฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่ม พัฒนานิสัย และสร้างความรู้ใหม่ การฝึกปฏิบัติแนวนี้มุ่งให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกทักษะ ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย วางแผนดำเนินการ และสร้างความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะมีผลในการได้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ ไปพร้อมกัน

1) การค้นคว้าในห้องทดลอง (unstructured laboratory experiences) ลักษณะการสอนแบบนี้ไม่เป็นการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ แต่มีลักษณะเป็นผู้ร่วมงานมากกว่า (research team) กล่าวคือ ผู้เรียนจะร่วมทำงานไปพร้อมๆ กับผู้สอน วางแผน และเตรียมการไปพร้อมกัน ดำเนินการทดลองโดยอยู่ในความช่วยเหลือของอาจารย์ผู้สอนอย่างใกล้ชิด สรุปผลแล้ววิเคราะห์การทดลองด้วยตนเองแล้วจึงนำมาอภิปรายกับผู้สอน

2) การสอนแบบโครงการ (project method) มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการทำงานด้านต่างๆ นับแต่การเลือกโครงการ การวางแผนการทำงาน การเตรียมงาน การประเมิน และการวิเคราะห์ผลงาน ตลอดจนการทำงานร่วมกัน การสื่อความหมายด้วยวาจาและ

ตัวอักษรซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มความคิดในสิ่งวิพากษ์วิจารณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ผลของโครงการยังจะได้ความรู้และการค้นพบบางอย่างด้วยพร้อมกันไป การดำเนินการสอนในลักษณะนี้เป็นการวิจัยขนาดย่อมนั่นเอง ผู้สอนจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้คิดวางแผนและดำเนินการด้วยตนเองให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ศึกษาลึกลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มากที่สุด วิธีการที่ใช้ก็ขึ้นอยู่กับสาขาวิชานั้นๆ ซึ่งอาจเป็นการทดลองในห้องทดลอง (Problem-Oriented Laboratory), เก็บข้อมูลในภาคสนาม (Survey), ไปศึกษานอกสถานที่ หรือการค้นคว้าเอกสารก็ได้ที่เหมาะสมกับหัวข้อที่ตั้งไว้ การดำเนินงานโครงการควรส่งเสริมให้ทำเป็นกลุ่มให้มากที่สุด แต่ไม่ควรเป็นกลุ่มใหญ่เกินไป กลุ่มที่เหมาะสมควรเป็น 3-5 คน การประเมินผลการศึกษาตามแนวโครงการควรเน้นทั้งในด้านวิธีการควบคู่ไปกับเนื้อหา ผู้สอนจึงควรมีเวลาพบปะติดตาม และอภิปรายกับผู้เรียนเป็นรายๆ ไป (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2524 : 94-111) โครงการเสริมสร้างทักษะการคิดขั้นสูงมีส่วนช่วยในการเสริมสร้าง สมรรถนะโดยทั่วไปหลายด้าน เช่น การกำกับตนเอง (self-direction), การคิดประดิษฐ์ (inventiveness), ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem-solving abilities), ทักษะการบูรณาการ (integrative skills), ทักษะการทำข้อตกลงใจ (decision-making skills), ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication skills) การเรียนการสอนแบบโครงการนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายไปในการศึกษาและการฝึกอบรมทุกระดับ (Henry, 1994: 49)

## 5. การสอนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

การสอนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หมายถึง กิจกรรมการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้กำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ของตนเอง วางแผนการศึกษาด้วยตนเอง และก้าวหน้าไปด้วยตนเอง โดยมีอาจารย์เป็นผู้ช่วยแนะนำ เตรียมจัด และดูแลช่วยเหลือเมื่อจำเป็น การสอนให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมีจุดเน้นที่สำคัญอยู่ที่ตัวผู้เรียน ผู้เรียนจะต้องมีอิสระในการเรียนรู้ (independent of student learning) ผู้เรียนควรจะเป็นผู้กำหนดการศึกษาด้วยตนเอง และอยู่ในขอบเขตข้อกำหนดของสถาบันการศึกษาหรือผู้สอน หากพิจารณาในบทบาทของผู้เรียนแล้วมักจะเรียกว่า การศึกษารายบุคคล (individual study) หรือการค้นคว้าอิสระ (independent study) เป็นต้น ในแง่กระบวนการแล้วการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองควรประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์รายบุคคล 2) วิธีการเรียนรายบุคคล และ 3) การก้าวหน้ารายบุคคล ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้เรียนจะศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือมีอิสระได้ ก็จำเป็นต้องมีเป้าหมายของตนเองโดยแน่ชัด มีวิธีการเรียนของตนเอง และควรรู้ผลการเรียนด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอให้เสร็จสิ้นกันทั้งกลุ่มอย่างที่เป็นอย่างนี้ ความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ย่อมเป็นไปได้เพราะมักจะต้องขึ้นกับลักษณะของกิจกรรม รูปแบบของหลักสูตร และระบบการศึกษาของสถาบันด้วย องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง คือ ทักษะ

พื้นฐานในตัวผู้เรียน ประกอบด้วย การอ่าน การบันทึก การตีความ การรายงาน โดยทั่วไปแล้วการจัดการสอนให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจะมีรูปแบบการศึกษาแบบรายบุคคล และการศึกษา ค้นคว้าโดยอิสระ ซึ่งรูปแบบแรกจะดำเนินการศึกษาตามเนื้อหา วิธีการที่กำหนดไว้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนก้าวหน้าไปตามขีดความสามารถของแต่ละคน แต่รูปแบบหลังจะให้อิสระมากกว่าในการ กำหนดเนื้อหา วิธีการค้นคว้า และความก้าวหน้าด้วยตัวผู้เรียนเอง (ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน, 2524: 113-124)

## 6. การสอนแบบสัมมนา

การสัมมนา (Seminar) มีเป้าหมายหลักที่จะให้มีการค้นคว้าโดยอิสระ ไม่ถูกครอบ ถูกจำกัด หรือถูกบีบรัด ด้วยเนื้อหาและองค์ประกอบใดๆ เป็นวิธีการที่จะหาและรับความรู้โดยอิสระ การสอนแบบสัมมนาเป็นการแสดงความเห็นโดยอิสระ ทั้งผู้สอนและผู้เรียนมีสิทธิการแสดงออกและร่วมการสัมมนาเท่าเทียมกัน และมีขอบเขตอยู่ในเรื่องที่มีการเตรียมมาแล้ว ดังนั้นจุดประสงค์ของการสัมมนา จึงมุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เนื้อหา บังเกิดแนวความคิด และพัฒนาทักษะต่างๆ พร้อมกันไป โดยทั่วไป การสัมมนาควรเริ่มด้วยการเลือกเรื่องและขอบเขตที่จะสัมมนา ลำดับต่อไปคือการแยกกันไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องนั้นๆ อย่างลึกซึ้งด้วยตนเอง แล้วกลับมาอภิปรายกันซึ่งจะต้องอาศัยทักษะต่างๆ ในการแสดงออกในกลุ่มโดยเฉพาะทักษะการสื่อสารด้วยวิธีการพูด การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การเขียนอย่างละเอียด การเขียนอย่างย่อ การสอนแบบสัมมนาเป็นการผสมผสานเทคนิคการสอนและทักษะต่างๆ เข้าด้วยกัน ผู้เรียนจะมีโอกาสมากขึ้น และเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น แต่ก็ต้องมีความรับผิดชอบสูงขึ้นตามไปด้วย (ไพฑูริย์ สินลาร์ตัน, 2524: 129-136)

## 7. การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานวิธีการสอน

ทิตนา แชมมณี (2548) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ควรจัดกิจกรรมและสื่อการสอนต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสนใจ สนุกกับการเรียนเพิ่มมากขึ้น การเรียนการสอนในชั้นนั้น ควรใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของผู้เรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงช่วยให้ผู้เรียนได้ทักษะและการเรียนรู้เชิงรุกและเป็นผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้น (active learner) การเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (active participation) ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม สอดคล้องกับ สุภาพ ฉัตรภรณ์ (2548) กล่าวว่า การสอนที่น่าสนใจ ถ้าผู้สอนจัดการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายด้วยวิธีประสมประสานกันจะช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง



งานวิจัยของ นิรมล เมืองโสม (2553: 29-37) ที่ได้ทำการศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนส่วสติศึกษาหัวข้อการปฐมพยาบาลโดยใช้รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมด้วยวิธี บทบาทสมมุติ การสาธิต และการอภิปรายของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามความรู้เกี่ยวกับการปฐมพยาบาล และความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอนวิชาส่วสติศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้การปฐมพยาบาลโดยใช้รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายส่งผลให้นักศึกษามีการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นมากขึ้น นักศึกษามีความสนใจ เข้าใจ เรียนด้วยความสนุกสนาน มีความพึงพอใจในการเรียนมากขึ้นและทำคะแนนดีในการทดสอบหัวข้อนี้

งานวิจัยของ ศุภวรรณ ปัญญาสิทธิ์ และชีพสมุน รังสยาธร (2557: 34-43) ที่ศึกษาผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติต่อวิชางานบ้านของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โดยผู้วิจัยออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายในการสอนวิชางานบ้านให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ได้ลงมือปฏิบัติและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติก่อนและหลังการเรียน ผลการวิจัยพบว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนและทัศนคติต่อวิชางานบ้านสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งจากการสังเกตขณะดำเนินกิจกรรมเรียนรู้และวิเคราะห์ห่อนุทิน พบว่านักเรียนชอบการเรียนรู้โดยการใช้ เกม ศูนย์การเรียนรู้ การปฏิบัติกรณีตัวอย่าง และการแสดงบทบาทสมมุติ นอกจากนี้นักเรียนได้พัฒนาตนเองด้านนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน การจัดการทรัพยากร การทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นระบบ และความคิดสร้างสรรค์

สงัด อุทรานันท์ (2532: 44) ได้กล่าวถึงรายละเอียดของการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. ลักษณะผู้เรียน ผู้เรียนเป็นส่วนสำคัญของการจัดการเรียนการสอน เพราะจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาคือการมุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน การรู้จักผู้เรียนจึงเป็นผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนักการศึกษาให้ความสำคัญกับผู้เรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านอัตราการเรียนหรือทักษะในการเรียนของผู้เรียน ด้านลักษณะการเรียนหรืออาจเรียกว่าความพยายามในการเรียนของผู้เรียน และประสบการณ์เดิมของผู้เรียน

2. จุดประสงค์ของการสอน การกำหนดจุดมุ่งหมายเปรียบเสมือนหลักชัยที่ผู้เรียนต้องไปถึงถึงจุดนั้น เป็นเครื่องกำหนดทิศทางของผู้สอนว่าจะสอนให้ผู้เรียนบรรลุในสิ่งใดบ้าง จุดประสงค์ของการสอนควรครอบคลุมพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ

3. เนื้อหาสาระที่จะนำมาสอน ผู้สอนต้องพิจารณาเนื้อหาสาระให้มีความเหมาะสมกับความสามารถ และความรู้พื้นฐานของผู้เรียน เนื้อหาอาจแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้แก่ 1) ข้อเท็จจริงและความรู้ทั่วไป 2) ความคิดรวบยอดและหลักการ 3) การแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะทางกาย 5) เจตคติและค่านิยม ในการสอนแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดต่างๆ ของประเภทความรู้ที่จะนำมาสอนว่าจะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อะไร

4. การเตรียมความพร้อม เป็นกิจกรรมที่ชักนำให้ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่สอน อาจประกอบไปด้วย การเตรียมสภาพแวดล้อมในการเรียน การตรวจความพร้อมของผู้เรียน การสร้างความสนใจให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งที่สอน

5. การดำเนินการสอน เป็นกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งใช้เวลามากกว่ากิจกรรมอื่นๆ ประมาณ 65% ของเวลาทั้งหมด การจัดดำเนินการสอนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในการเลือกเทคนิควิธีการสอน การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการเลือกใช้แหล่งวิทยาการจากภายนอกสถานศึกษา เช่น การเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นวิทยากรให้ความรู้ การศึกษาดูงานและเยี่ยมชมกิจการหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา

6. การเสริมสร้างทักษะ เป็นการให้ผู้เรียนได้ฝึกฝน เพื่อทบทวนและสร้างความเข้าใจในสิ่งที่เรียนมาแล้วให้ดียิ่งขึ้น อาจเป็นกิจกรรมที่ทำเป็นกลุ่ม หรือเป็นกิจกรรมเสริมสร้างทักษะรายบุคคล ซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

7. การจัดกิจกรรมสนับสนุน หมายถึงกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจในสิ่งที่เรียนมา และเป็นการย้ำเตือนให้ผู้เรียนเกิดความทรงจำได้ดียิ่งขึ้น ทำให้การเรียนการสอนที่ดำเนินการในแต่ละครั้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การสรุปทบทวนของผู้เรียน การส่งงานให้ไปค้นคว้าเพิ่มเติม การทำแบบฝึกหัดการบ้าน หรือเตรียมข้อมูลล่วงหน้าสำหรับการเรียนครั้งต่อไป

8. การควบคุมและตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบที่ดำเนินการควบคู่ไปกับกิจกรรมการเรียนการสอนตั้งแต่ต้นจนจบชั่วโมงการสอน ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้น มีความสนใจ และเอาใจใส่จดจ่อในการเรียนมากขึ้น และช่วยให้ผู้สอนได้จัดการเรียนการสอนให้พอเหมาะกับความต้องการ และความสามารถของผู้เรียน กิจกรรมการควบคุมและตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนการสอนประกอบไปด้วย 1) การวัดความรู้พื้นฐานเดิมของผู้เรียนว่ามีพอเพียงที่จะเรียนเนื้อหาใหม่ได้หรือไม่ 2) การใช้คำถามเพื่อควบคุมความสนใจของผู้เรียน และตรวจสอบการเรียนรู้ระหว่างการสอน 3) การให้แรงเสริม (Reinforcement) ทั้งทางบวกและทางลบ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การดำเนินิตีเยน การทำโทษ ซึ่งผู้สอนควรใช้ให้เหมาะสม และจริงใจ 4) การวัดผลหลังการสอน เพื่อตรวจสอบผู้เรียนว่ามีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ และมีเจตคติต่อสิ่งที่เรียนมาแล้วอย่างไร

9. สัมฤทธิ์ผลของการสอน เป็นผลที่ได้จากการประเมินผลการเรียนการสอนว่าผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการสอนจะเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น และขณะเดียวกันข้อมูลเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานของผู้เรียนสำหรับเตรียมการสอนในครั้งต่อไปอีกด้วย

10. การปรับปรุงแก้ไข เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หากพบว่าเกิดจากการจัดการเรียนการสอนที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อาจเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนไม่เพียงพอต่อการเรียนในสิ่งที่สอน เนื้อหาสาระไม่เหมาะสมกับความ ต้องการหรือความสนใจของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนการสอนไม่เหมาะสม เครื่องมือวัดประเมินผล ไม่เหมาะสม เป็นต้น สถานศึกษาควรปรับปรุงแก้ไขจุดที่บกพร่องเหล่านั้นให้เรียบร้อย

### องค์ประกอบที่ 5 : ปัจจัยสนับสนุนโดยรวม

การสนับสนุนโดยรวม นโยบาย โครงสร้างโรงเรียน และการจัดสรรทรัพยากรอะไรบางอย่างที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนพันธกิจ หลักในการเรียนรู้ หลักสูตร วิธีการสอน และการประเมิน จะเกิดขึ้นจริงได้ก็ต่อเมื่อมีนโยบาย และโครงสร้างที่สนับสนุนการนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยมีข้อพิจารณาเพื่อให้องค์ประกอบเหล่านี้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

5.1 นโยบาย กระบวนการ การดำเนินงาน และแนวปฏิบัติของขอบเขตการศึกษา และโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนหรือกีดขวางความพยายามในการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด

5.2 ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งผู้เรียนตระหนักว่าพันธกิจของสถานศึกษาได้รวมผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ไว้ด้วยมากน้อยเพียงใด

5.3 หลักสูตรและระบบประเมินผลให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด

5.4 แนวปฏิบัติการเรียนการสอนสะท้อนถึงหลักการเรียนรู้ และสนับสนุนการบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด

5.5 การจัดสรรทรัพยากร (รวมถึงงบประมาณและเวลา) ช่วยสนับสนุนการดำเนินการที่นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด

5.6 วาระการประชุม การนิเทศการสอน และการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการของสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อความพยายามที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากที่สุดเพียงใด

จากการศึกษาตามกรอบความคิดในการออกแบบเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงองค์ประกอบหลักที่สัมพันธ์กัน 5 ประการ ได้แก่ พันธกิจ หลักการเรียนรู้ หลักสูตรและระบบประเมินผล โปรแกรมและการปฏิบัติด้านการเรียนการสอน และปัจจัยสนับสนุนโดยรวม โดยนำสาระสำคัญในองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ในการหาคำตอบที่มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติที่ว่า 1) วิทยาลัยการทัพอากาศจะสอดแทรกเนื้อหาสาระที่เสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นี้เข้าไปในหลักสูตรที่มีอยู่แล้วอะไรบ้าง ? 2) วิทยาลัยการทัพอากาศมีแนวทางปฏิบัติในการนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปใช้อย่างไร ? และ 3) วิทยาลัยการทัพอากาศจะประเมินหลักสูตรว่ามีผลต่อการเสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นี้หรือไม่ ? ซึ่งเป็นการออกแบบงานวิชาการแบบย้อนกลับ (Backward Design) คำตอบที่ได้จะเป็นการระบุสภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศจำเป็นต้องมีเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในระดับสูงของกองทัพอากาศ ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และความเป็นผู้นำ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 12

**ตารางที่ 11** แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ  
ยุทธศาสตร์

สมรรถนะ	หลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	การประเมินผล
1) การมีวิสัยทัศน์	หลักสูตรต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เปิดโลกทัศน์ เรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานของกองทัพอากาศทั้งทางตรง และทางอ้อม	จัดให้มีการบรรยาย การดูงานการพัฒนาองค์การ การมอบหมายงาน การจัดทำรายงานการวิจัย การจัดกลุ่มอภิปรายเพื่อการพัฒนาองค์กร เป็นต้น	ประเมินวิสัยทัศน์ของบุคคล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ แนวคิด การวิเคราะห์รายงานการวิจัย การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสัมมนา
2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤติ	การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ โดยใช้สถานการณ์จำลอง การระดมสมอง การใช้เกมบริหาร	ประเมินการใช้ความคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การให้เหตุผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจ
3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่าง และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของกองทัพอากาศ	การบรรยาย และฝึกปฏิบัติ โดยใช้เกมสถานการณ์ หรือการระดมสมองที่จะค้นหาแนวทางการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ	ประเมินโดยการติดตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นการประเมินสมรรถนะของกลุ่มและรายบุคคล
4) ทักษะการติดต่อสื่อสาร	หลักสูตรควรเสริมสร้างทักษะในการฟัง อ่าน เขียน พูด ที่สามารถสื่อสารสาระสำคัญของข่าวสารที่ต้องการให้ชัดเจน รวมทั้งแนวความคิดการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์	การบรรยาย และฝึกปฏิบัติ ในการสื่อสารระดับยุทธศาสตร์ ทั้งการพูด และการเขียน อาจทำในรูปแบบของงานมอบหมาย รายงานการวิจัย หรือการนำเสนอต่อสาธารณะ	ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแนวทางการฝึกติดต่อสื่อสาร และบุคลิกท่าทีการนำเสนอ การถ่ายทอดข่าวสารให้กับคนในทีม โดยการสังเกตการณ์
5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	หลักสูตรควรมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีต่อกองทัพอากาศ ความการพัฒนาความเป็นผู้นำ	มีการฝึกปฏิบัติที่แฝงอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ และการทำกิจการนักศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ	ประเมินความเป็นผู้นำของนักศึกษาด้วยการสังเกตการณ์ การใช้แบบประเมินแบบ 3 เสา และการมอบหมายงาน

จากตารางที่ 12 เป็นความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่ได้สังเคราะห์ขึ้นโดยองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ในเชิงปฏิบัติการจะต้องมีการศึกษาและวิจัยในสาขาหลักสูตรและการสอนรวมทั้งในสาขาการวัดและประเมินผลเพิ่มเติมจากที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ส่วนจุดมุ่งหมายในการนำเสนอความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่แสดงในข้างต้นนี้ เพื่อเป็นแนวทางพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่จะทำให้เกิดสภาพการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ในที่สุด

การพัฒนาสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบันให้เป็นสภาพการบริหารงานวิชาการที่พึงประสงค์ จะต้องศึกษาแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้สำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในลำดับการนำเสนอในตอนถัดไป

### ตอนที่ 3 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ในประเด็น 1) ความหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และ 3) ปัจจัยสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อทำความเข้าใจกับความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ การศึกษาค้นคว้านี้จะมุ่งเน้นการดำเนินการที่นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยเฉพาะขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ เพื่อจะเป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป ดังนี้

#### 1. ความหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้นิยาม “กลยุทธ์” ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ คือ แผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้านและประสานสอดคล้องเข้ากันได้ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จได้ (องชัย สันติวงษ์, 2539)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีทางที่องค์กรจะดำเนินการตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2531: 3)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามนิยาม หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (สภาพร พิศาลบุตร, 2543: 97)

กลยุทธ์ คือ วิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางของธุรกิจในอนาคต หรือสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะเป็นไปในอนาคต (दनัย เทียนพุด, 2540: 14)

ผู้วิจัยเห็นว่าค่านิยมความหมายของกลยุทธ์จากนักวิชาการเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

ประการแรก กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับจุดหมายปลายทาง (End) ที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต หรือบรรลุเป้าหมายที่ได้นิยาม หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้

ประการที่สอง กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับวิธีทาง (Ways) หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเสมือนถนนที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

ประการที่สาม กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับวิธีการ (Means) ที่ใช้ในการปฏิบัติในแต่ละแนวทางภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

กลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ (END) ซึ่งผลที่ตามมาหลังจากที่ได้มีการพัฒนากลยุทธ์ออกมาแล้ว ก็จะช่วยให้ทุกๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในองค์กร ทั้งในแง่ตัวบุคคล กลุ่มทำงาน และองค์กรโดยรวม สามารถเห็นภาพที่ชัดเจนที่ต่างฝ่ายต่างก็จะดำเนินการไปได้ในทิศทางเดียวกัน (WAYS) ในการวิเคราะห์งานต่างๆ เหล่านี้ในแง่ขององค์กรจะมีประเด็นพิจารณาที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือ การพิจารณาว่าจะมีวิธีการอย่างไร (MEANS) ที่จะให้งานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไป จะเห็นว่ากลยุทธ์และองค์กรจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สำหรับองค์กรที่มีประสิทธิผลดีนั้น จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่สามารถมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะต้องมีเครื่องมือ หรือวิธีการที่จะใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย กล่าวคือจะต้องสามารถดำเนินการในกิจกรรมหลักที่สำคัญๆ ให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยสิ่งสำคัญ คือ ตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ กลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง และโครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ ดังนั้นจะเห็นว่า กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร และการจัดการ ทั้งสามสิ่งนี้จะต้องมีความสอดคล้องเข้ากันได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 311-312)

สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 97-98) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจหรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการ การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมทั้ง

การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทา การใช้ และจำหน่ายทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเป็นอย่างยิ่ง เพราะการกำหนดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคล หรือองค์กรต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้ดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุด เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 5-15) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการวางแผนงานทั่วไป (Planning) สรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

ประการแรก ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนที่เป็นทั้งการแก้ไข ป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

ประการที่สอง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนจะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งแผนระยะยาวเป็นแผนที่กำหนดทิศทางที่เรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) จะมีลักษณะเป็นนามธรรม ส่วนแผนระยะสั้นและกลางจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพราะมีการกำหนดเงื่อนไข และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ โดยเฉพาะแผนระยะสั้นจะกำหนดรายละเอียดรวมทั้งเงื่อนไขที่เด่นชัด ตลอดจนผู้ที่รับผิดชอบ

ประการที่สาม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบโดยในทุกๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้างในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนอย่างมีระบบหมายถึงการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการกำหนดองค์รวมโดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน

ประการที่สี่ การวางแผนกลยุทธ์จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Realistic) ความแตกต่างประการสำคัญของการวางแผนทั่วไปกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ ระดับของการปฏิบัติได้ หรือทำได้ มิใช่เป็นการวางแผนประเภทที่สร้างวิมานในอากาศซึ่งมักจะเป็นแผนอุดมคติ (Idealistic) ที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารอยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าองค์กรหรือธุรกิจจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงต้องเป็น “แผนที่ทำได้” มิใช่เป็น “แผนที่อยากได้”



การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการกำหนดภารกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบในระยะยาวต่อองค์การ ซึ่งจะต้องอยู่บนรากฐานของการคาดคะเนสภาพแวดล้อม ตัวกำหนดกลยุทธ์องค์การมีอยู่สามอย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวกำหนดกลยุทธ์เหล่านี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์ประกอบตัวใดเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์การต้องถูกเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (สมยศ นาวิการ, 2531: 3) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ประการแรก จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ต้องก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล ติดตามข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ประการที่สอง จะต้องมุ่งเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติได้ และทุกๆ ฝ่ายที่มีส่วนร่วมได้เห็นพ้องต้องกันและยอมรับในแผนดังกล่าวอย่างเป็นทางการ และต้องคำนึงถึงขั้นนำไปปฏิบัติว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้นั้นจะสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ และทำอย่างไร จึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 94)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ (2548: 19) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์การ และ “โอกาส – ภัยคุกคาม” จากภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาดำเนินการ และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์การภาครัฐจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

- 2.1 ในองค์การภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ (Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

- 2.2 ในองค์การภาคธุรกิจเอกชน จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการไปถึงภารกิจขององค์การ และวัตถุประสงค์ขององค์การตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบทางเลือกกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์การ

นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ (2548: 22) ยังแบ่งกลยุทธ์ขององค์การในภาครัฐออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ (Program) ที่มาจากนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดโดยฝ่ายการเมืองในรูปของพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศและมติคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร

2. กลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Purpose) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

3. กลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

ปองสิน วิเศษศิริ (2550: 56-63) กล่าวว่า ท่ามกลางสภาพการณ์แห่งการแข่งขันอย่างปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะนำพาสถานศึกษาของตนไปสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้าช่วย ซึ่งตามหลักการแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงก็มักจะมีการปฏิบัติร่วมกับหลักการในการบริหารอื่นๆ จึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามที่วัตถุประสงค์กำหนด และเป้าหมายหลักขององค์การทางการศึกษาคือ "คุณภาพผู้เรียน"

การพิจารณาภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ ของการจัดวางทิศทางการในองค์การภาครัฐซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามที่ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ กล่าวไว้ นั่น สอดคล้องกับเหตุผลของการมีวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับภารกิจการจัดการศึกษาให้แก่นายทหารอากาศที่เข้ารับการศึกษาให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติภารกิจนี้คือ ข้าราชการการมีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร และฝ่ายอำนวยการระดับสูงซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศต่อไป

## 2. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย การดำเนินการทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และจากแนวคิดที่ว่า กลยุทธ์คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์การจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และ/หรือพัฒนาจุดอ่อน เสริมสร้างจุดแข็ง โดยใช้โอกาสที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นภัยคุกคามหรืออุปสรรคขัดขวางการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต กลยุทธ์จึงเป็นชุดของทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic options) เป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมาหมายถึง “การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์” (Strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทาง และทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์การไปสู่อนาคต ตลอดจนกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ทางเลือกเหล่านั้นจะได้รับการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด ที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ และความเป็นไปได้อันจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) ซึ่งเป็นแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด ผู้บริหารมีบทบาทสูงในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัดหรือเลือก “กลยุทธ์ที่ดีที่สุด” ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น จะต้องยอมรับว่าประเด็นผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก ซึ่งบ่อยครั้งทางเลือกอาจไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล อาจจะเป็นทางเลือกที่เกิดขึ้นมาจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้บังคับบัญชา หรืออาจเป็นผลมาจากการเมืองในระดับองค์กรก็เป็นได้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543: 30-31)

อย่างไรก็ตามเมื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดแล้ว ก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดการเตรียมนำกลยุทธ์ไปใช้งาน คือการกำหนดมาตรการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย หน่วยงานรับผิดชอบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนกลยุทธ์นี้มีความสมบูรณ์ และชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ จึงเพิ่มขั้นตอนการเตรียมนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกขั้นตอนหนึ่ง

การกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน จากการศึกษากระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณของ David (1999) ในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณที่ช่วยในการระบุ ประเมิน และเลือกกลยุทธ์ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การต่างๆ ดังภาพ

ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นตอนสารสนเทศ				
ตารางการประเมินปัจจัยภายใน Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	ตารางโครงสร้างการแข่งขัน Competitive Profile Matrix		ตารางการประเมินปัจจัยภายนอก External Factor Evaluation (EFE) Matrix	
ขั้นตอนที่ 2 : ขั้นตอนการจับคู่				
SWOT Matrix	SPACE Matrix	IE Matrix	BCG Matrix	GS Matrix
ขั้นตอนที่ 3 : ขั้นตอนการตัดสินใจ				
ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

**ภาพที่ 14** โครงสร้างการวิเคราะห์การจัดสร้างกลยุทธ์ (The Strategy Formulation Analytical Framework)

ที่มา : David, Fred R.(1999). Strategic Management : Concepts and cases (pp. 168)

ขั้นตอนแรกเรียกว่า "ขั้นตอนสารสนเทศ" (The input Stage) ประกอบด้วยเครื่องมือ The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, **The External Factor Evaluation (EFE) Matrix** และ Competitive Profile Matrix เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์และสรุปข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับป้อนเข้าสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาว่า เครื่องมือ IFE Matrix และ EFE Matrix เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลสถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยตารางการประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) ใช้ในการสรุปและประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามว่า 1) องค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อนอะไรบ้าง ? 2) จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง ? 3) องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อจุดแข็ง และจุดอ่อนแต่ละปัจจัยอย่างไร ? และ 4) องค์กรมีความเข้มแข็ง หรืออ่อนแอเพียงใด ? ส่วนตารางการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) ใช้ในการสรุปและประเมินโอกาส และภัยคุกคามจากปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามที่ว่า 1) โอกาส และอุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้าง ? 2) โอกาสและภัยคุกคามมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง ? 3) องค์กรได้ตอบสนองต่อโอกาส และภัยคุกคามแต่ละปัจจัยอย่างไร ? และ 4) องค์กรมีการแสวงหาโอกาส และลดผลกระทบจากภัยคุกคามขององค์กรได้ดีเพียงใด ?

ขั้นตอนต่อมาเรียกว่า "ขั้นตอนการจับคู่" (The Matching Stage) ประกอบด้วย เทคนิคการวิเคราะห์ The Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) Matrix, The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Internal-External (IE) Matrix และ The Grand Strategy Matrix เป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้ (Feasible Alternative Strategies) โดยการจับคู่ระหว่างข้อมูลปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกที่สำคัญ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ได้แก่ ตารางปัจจัยภายใน-ภายนอก (IE Matrix) ซึ่งเป็นตารางที่นำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน (IFE) มาสัมพันธ์กับปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก (EFE) บนพื้นฐานของข้อมูล 2 มิติ คือ 1) บนแกน X เป็นคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของ IFE ที่แสดงให้เห็นตำแหน่งที่เข้มแข็ง (Strong Internal Position) หรืออ่อนแอ (Weak Internal Position) ของปัจจัยภายใน และ 2) บนแกน Y เป็นคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของ EFE ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรตอบสนองต่อโอกาส หรือภัยคุกคามได้สูง หรือต่ำ ตำแหน่งของจุดตัดระหว่าง IFE กับ EFE ใน IE Matrix อยู่ในตำแหน่งของตารางภายในที่ใด จะช่วยให้เห็นถึงแนวทางประยุกต์กลยุทธ์แตกต่างกันไป ตามจุดตัดของคะแนนถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก แบ่งออกเป็น 3 เขต

เขตที่ 1 ตำแหน่งในช่องที่ 1, 2, 4 อธิบายว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์เติบโต และสร้าง (Grow and Build)

เขตที่ 2 ตำแหน่งในช่องที่ 3, 5, 7 สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์ ดูแล และ รักษา (Hold and Maintain)

เขตที่ 3 ตำแหน่งในช่องที่ 6, 8, 9 เหมาะกับการใช้กลยุทธ์ เก็บเกี่ยว หรือ ไม่ลงทุน (Harvest or Divest)

ส่วน ตาราง ภัยคุกคาม - โอกาส - จุดอ่อน - จุดแข็ง (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนากลยุทธ์โดยการจับคู่ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคามว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณีโน้มเอียง 4 กรณี ดังนี้ (Wright et.al, 1992: 69-79 อ้างถึงในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ, 2548: 90)

1. กรณี “เด่นและเอื้อ” ควรเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (Growth Strategy) โดยการขยายกิจการด้วยตนเอง หรือการขยายกิจการด้วยการร่วมทุนกับองค์กรอื่น

2. กรณี “ด้อยและไม่เอื้อ” ควรเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไป หรือตัดบางส่วนขององค์กรออกไป หรือเลิกกิจการ

3. กรณี “เด่นแต่ไม่เอื้อ” และ “เอื้อแต่ไม่เด่น” ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยเลือกดำเนินงานกิจการที่กำลังดำเนินการอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจการประเภทอื่น

การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้นี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและโอกาส – ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอกองค์กร	S-O : maxi-maxi กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส	W-O : mini-maxi กลยุทธ์สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส เพื่อเอาชนะจุดอ่อน
T อุปสรรคภายนอกองค์กร	S-O : maxi-mini การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะ หรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค	W-T : mini-mini การตัดทอน การเลิกดำเนินงาน หรือการร่วมลงทุน

**ภาพที่ 15** การวิเคราะห์สถานการณ์และทางเลือกขององค์กรด้วยตาราง TOWS Matrix

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา กรุงเทพฯ : ธรรมสาร (น.136)

หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส-ภัยคุกคาม) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ได้แล้ว ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร ควรพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก
- 2) กลยุทธ์ WO มุ่งที่จะปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรโดยการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก

3) กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งภายในขององค์กรในการหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก

4) กลยุทธ์ WT มุ่งป้องกัน หรือตั้งรับโดยการลดจุดอ่อนขององค์กร และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก

ความมุ่งหมายของตาราง TOWS Matrix จะอยู่ที่การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นมา ไม่ใช่เป็นการพิจารณาตัดสินว่ากลยุทธ์ทางเลือกใดดีที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ที่พัฒนาในตาราง TOWS Matrix บางตัวเท่านั้นที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนการตัดสินใจ

ขั้นตอนสุดท้ายเรียกว่า "ขั้นตอนการตัดสินใจ" (The Decision Stage) มีตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategic Planning Matrix : QSPM) เป็นเครื่องมือของการวิเคราะห์นี้จะชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์ทางเลือกใดดีที่สุด QSPM จะใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ IFE และ EFE ของขั้นตอนที่ 1 และการจับคู่โดย TOWS Matrix และ IE Matrix ของขั้นตอนที่ 2 ใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการกำหนด QSPM ในขั้นตอนที่ 3 โดยมีแนวความคิด QSPM เป็นเทคนิคตัดสินความดึงดูดสัมพันธ์หรือเปรียบเทียบของกลยุทธ์ต่างๆ ในแต่ละกลยุทธ์ บนรากฐานของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ ความดึงดูดสัมพันธ์ของกลยุทธ์เหล่านี้จะถูกคำนวณขึ้นมาจากผลกระทบสะสมของปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญแต่ละอย่าง ซึ่งองค์กรอาจมีกลุ่มของกลยุทธ์ทางเลือกหลายกลุ่ม และกลุ่มกลยุทธ์ทางเลือกแต่ละกลุ่มอาจมีกลยุทธ์ทางเลือกได้หลายอย่าง แต่กลยุทธ์ทางเลือกที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันเท่านั้นที่จะถูกเปรียบเทียบกัน การกำหนดคะแนนความดึงดูด (Attractiveness Score : AS) เป็นการกำหนดคุณค่าเป็นตัวเลขให้แก่กลยุทธ์ในชุดกลยุทธ์ทางเลือก โดยการตรวจสอบปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งภายในและภายนอก ในแต่ละปัจจัยแล้วตั้งคำถามว่า "ปัจจัยนี้มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางเลือกหรือไม่?" หากปัจจัยมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ ก็ให้เปรียบเทียบถึงผลกระทบที่มีนั้น ด้วยการให้ค่าคะแนนความดึงดูด AS จากไม่ดึงดูด (คะแนน = 1) จนถึงค่าความดึงดูดสูงสุด (คะแนน = 4) เมื่อเปรียบเทียบผลรวมของคะแนนความดึงดูดรวมแล้ว จะเห็นว่ากลยุทธ์จะมีความดึงดูดมากที่สุดภายในกลุ่มกลยุทธ์แต่ละกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการใช้ QSPM เป็นเครื่องมือเชิงปริมาณ ช่วยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่สามารถที่จะเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ที่ควรพิจารณาอีกบางประการ ได้แก่ มุมมองวัฒนธรรมองค์กร การเมืองภายในองค์กร รวมถึงประเด็นธรรมาภิบาลในการเลือกกลยุทธ์ ล้วนมีบทบาทในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดขององค์กรด้วยเช่นกัน เนื่องจากท้ายที่สุดแล้ว "คน" เป็นผู้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

จากคำอธิบายขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอนจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะไม่อยู่ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ แต่ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะถูกนำมาใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยนี้จึงศึกษา ค้นคว้าเพื่อให้ทราบถึงขอบเขต ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญหนึ่งในการใช้เป็นข้อมูลพิจารณาในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

### 3. ปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นข้อมูลสภาพแวดล้อมพื้นฐานที่จะใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยตรง ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 131-133) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ช่วยให้สามารถได้มาซึ่งข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการจัดวางกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้โดยตรง ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จึงเป็นสิ่งที่พึงกระทำก่อนที่จะทำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และนอกจากจะได้เนื้อหาข้อมูลการวิเคราะห์แล้ว ในเวลาเดียวกันก็ยังสามารถเชื่อมโยงถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อื่นๆ อีกด้วย ดังเช่นข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นส่วนช่วยให้ได้ข้อมูลไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดโครงสร้างขององค์กร และการดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่างก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลรายงานที่ได้จากการวิเคราะห์เสมอ ทั้งนี้เพราะข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อทัศนะ และการคิดของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องทำการตัดสินใจในการบริหารองค์กร โดยปกติแล้วการจัดเตรียมให้มีการศึกษาสภาพแวดล้อม จะเป็นงานที่มีการจัดทำขึ้นเป็นเอกเทศอยู่แล้วตามสภาพ แต่ในทางปฏิบัติ นั้น ขณะที่กิจการกำลังดำเนินการอาจมีการค้นพบปัจจัยสาเหตุบางประการที่ส่งผลทำให้ต้องหันกลับไปศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในเรื่องใหม่ๆ เพิ่มเติมเข้ามาอีกก็ได้ ส่วนมากมักเป็นเรื่องที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน และจำเป็นต้องมีการติดตามวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้คาดคะเนการแนวโน้มเปลี่ยนแปลง และผลกระทบต่อองค์กรต่อไป

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมใช้เป็นรากฐานของการกำหนด กลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ อาจเสนอแนะว่า องค์กรควรที่จะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ ประการแรก ให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินสถานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรต่อผู้บริหาร ประการที่สอง ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และ ประการที่สาม ช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในอยู่ตลอดเวลาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นระยะๆ

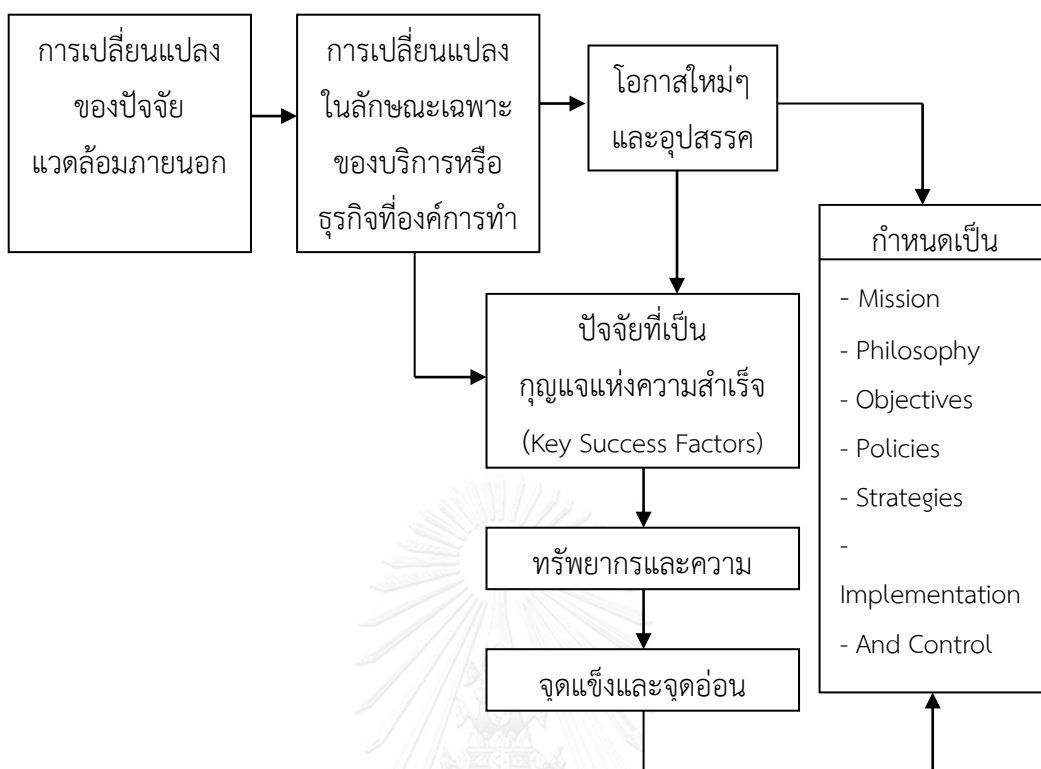
การได้มาซึ่งทางเลือกกลยุทธ์ในระดับนโยบาย อาจได้มาด้วยหลายวิธี แต่วิธีการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมคือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์

1) จุดแข็ง (Strength : S) คือ ปัจจุบันองค์กรมีจุดแข็งหรือจุดเด่นในภารกิจดังกล่าวมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีเป้าหมายในลักษณะเดียวกัน

2) จุดอ่อน (Weakness : W) คือ จุดอ่อนขององค์กรมีเรื่องใดบ้างทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

3) โอกาส (Opportunity : O) คือโอกาสการขยายตัว หรือเติบโตขององค์กรจะมีหรือไม่ ถ้ามีควรจะไปในทิศทางใด

4) อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat : T) คือ อุปสรรคใดบ้างที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถไปถึงเป้าหมายของโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (สภาพร พิศาลบุตร, 2543: 104-105)



ภาพที่ 16 กระบวนการประเมิน SWOT ขององค์กร

ที่มา : สุภาพร พิศาลบุตร (2543) หลักการวางแผน. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต (หน้า 105)

ลักษณะของสภาพแวดล้อมในทุกวันนี้มีแนวโน้มจะมีความสำคัญและอิทธิพลต่อองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และปรับการทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสภาพเงื่อนไขที่เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา โดยพิจารณาคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม 4 ประการ คือ

1) การเกี่ยวพันต่อกัน (interrelateness) คือ การพิจารณาขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ

2) ความสลับซับซ้อน (complexity) คือ จำนวนของปัจจัยต่างๆ ที่จะมีน้ำหนักความสำคัญในการส่งผลกระทบต่อองค์กร และรายละเอียดต่างๆ ที่มีอยู่ภายในปัจจัยแต่ละตัวเหล่านั้น

3) อัตราการเปลี่ยนแปลง (volatility) คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่ามีมากขึ้น เร็วขึ้น หรือช้าลง

4) ความไม่แน่นอน (uncertainty) คือ ขนาดของข้อมูลที่มีอยู่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และความมั่นใจในความถูกต้องของบุคคลนั้นๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 25-32)

นักวิชาการได้แบ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมออกเป็น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

### 3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 25-31) กล่าวว่า ปัจจัยผันแปรภายในระบบองค์การ (Internal variables) ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการผลิต และการดำเนินงานต่างๆ ที่จะอยู่ในองค์การทุกแห่ง ปัจจัยเหล่านี้นอกจากจะประกอบด้วยเรื่องราวของบุคคลแล้ว ก็ประกอบด้วยระบบงาน โครงสร้าง และวัตถุประสงค์ที่เป็นผลเกิดขึ้นมาจากการตัดสินใจในการบริหารต่างๆ ด้วย ปัจจัยผันแปรภายในระบบองค์การนี้แม้ว่าจะมีการกำหนดหรือจัดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหารก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วฝ่ายบริหารก็ไม่สามารถกำกับหรือควบคุมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไว้ได้โดยตรง หากแต่จะต้องพยายามเข้าใจและปรับตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นเพื่อผลในทางการบริหารออกมาโดยได้ประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยผันแปรในองค์การที่ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องสนใจติดตามและพิจารณาโดยใกล้ชิด เพื่อให้การบริหารงานเป็นผลดีสอดคล้องกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง งานที่ทำ เทคนิค วิทยาการ และคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objective) คือ จุดมุ่งหมายปลายทางที่เป็นความต้องการของกลุ่มและเป็นเครื่องชักจูงใจให้กลุ่มมาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการนั้น วัตถุประสงค์ขององค์การโดยปกติจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาและวางแผนโดยฝ่ายบริหาร จากนั้นก็สื่อความไปให้สมาชิกขององค์การทราบทั่วกัน กระบวนการกำหนดและแพร่กระจายวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติทราบนี้ นับเป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการประสานงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กล่าวคือนอกจากจะเป็นเป้าหมายผลสำเร็จของแต่ละหน่วยงานในองค์การจะต้องทำแล้ว ยังจะเป็นพื้นฐานสำหรับกิจกรรมทั้งปวงที่จะต้องปฏิบัติภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการตัดสินใจทางการบริหารใดๆ ที่ทำไปนั้น ทุกอย่างจะต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์การบรรลุในวัตถุประสงค์เสมอ หากวัตถุประสงค์และเป้าหมายมีความขัดแย้ง หรือไม่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน การปฏิบัติงานอาจผิดทิศทาง หรือไม่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การโดยส่วนรวมได้

2. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างขององค์การ คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่างๆ ของหน้าที่งานด้านต่างๆ ที่ได้มีการจัดไว้เพื่อเอื้ออำนวยให้การ

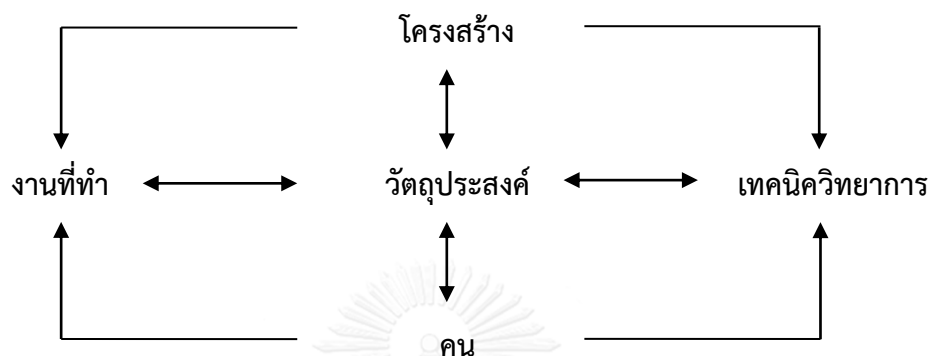
ทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างเกิดจากการจัดแบ่งบุคลากรจำนวนมากที่ต่างความรู้ความสามารถให้เข้ามาช่วยดำเนินการในกิจกรรมตามวัตถุประสงค์หรือปริมาณงานที่ต้องทำมีจำนวนมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งแยกงานตามความยากง่ายและตามความถนัดนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างคนต่างทำในขณะที่แยกกันอยู่เป็นกลุ่ม โดยจัดโครงสร้างที่มีขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่จัดให้สัมพันธ์กันไว้ รวมทั้งช่องการติดต่อสื่อสารที่ต้องดำเนินไปตามสายการบังคับบัญชา ต่างก็จะช่วยให้การประสานงานกันตามหน้าที่ที่จะเสริมให้กับส่วนรวมย่อมเกิดขึ้นได้มาก โดยอาศัยโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการกำกับ

3. งานหรือสภาพงาน (tasks) คือ งานหรือชุดของงานที่จะต้องทำให้ลุล่วงไปด้วยดีภายในเวลาที่กำหนด โดยปกติวิธีการระบุงานไว้ในองค์การจะทำโดยการผูกงานไว้กับตำแหน่งงาน แต่ไม่ได้ผูกติดกับผู้ทำงาน แต่ละตำแหน่งงานจะมีการกำหนดชุดของงานจำนวนหนึ่งซึ่งจำเป็นต้องทำเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด โดยทั่วไปมักจะมีการพิจารณาแยกแยะว่าคุณลักษณะของงานเกี่ยวข้องกับสิ่งใดในระหว่าง 3 สิ่งคือ คน สิ่งของ และข้อมูล และปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมได้แก่ ความซ้ำซากของงาน และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เสร็จสิ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการออกแบบตำแหน่งงานเพื่อมิให้เกิดความเหนื่อยล้า เบื่อหน่ายจากความจำเจของการทำงาน

4. เทคโนโลยีวิทยาการ (technology) คือปัจจัยผันแปรภายในที่เป็นสื่อหรือเครื่องมือที่ใช้แปรสภาพวัตถุดิบ คน ข้อมูล หรือวัตถุดิบของอื่นๆ ให้เป็นสินค้าและบริการ หากพิจารณาเทคโนโลยีวิทยาการในความหมายที่กว้างขึ้นจะประกอบด้วย ทักษะต่างๆ อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนความรู้ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องซึ่งจำเป็นต่อการนำมาใช้แปรสภาพ วัตถุ ข้อมูล หรือคน งานกับเทคโนโลยีวิทยาการมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จะเห็นได้ว่าทุกงานต่างก็ต้องใช้เทคโนโลยีอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับภายในองค์การ พนักงานผู้ปฏิบัติงานก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาออกแบบงาน และการนำเอาเทคโนโลยีวิทยาการมาใช้ ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีวิทยาการไม่ว่าจะดีหรือก้าวหน้าเพียงใด ถ้าหากปราศจากการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติแล้ว ก็ย่อมจะไร้ประโยชน์และไม่เกิดผล

5. คน (people) นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวง เพราะการบริหารงานใดๆ จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำ การเข้าใจถึงลักษณะความรู้สึกและความต้องการของคน จึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น วิธีศึกษามักมีการพิจารณา 3 ทาง คือ การศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยพื้นฐานทางจิตวิทยาที่มีผลต่อพฤติกรรมของคน คือ ความสามารถ ความถนัด ความต้องการ

ความคาดหวัง ความเข้าใจจากการรับรู้ ทักษะคติและค่านิยม และการติดตามถึงอิทธิพลผลกระทบของกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของคน ตลอดจนประสิทธิภาพของผู้นำในการชักจูงพฤติกรรมและสร้างทีมงานที่ดีที่สุดให้เกิดในองค์กรด้วย



ภาพที่ 17 รูปแบบของปัจจัยภายในของระบบองค์การตามสถานการณ์

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2539) การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

(หน้า 31)

จะมีผล

ต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ อาจเรียกได้ว่าเป็นระบบย่อยของสังคมและเทคนิค (Sociotechnical subsystem) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะส่วนสำคัญ 2 ส่วนที่ประกอบกันอยู่ คือ ส่วนประกอบที่เป็นคน/ผู้ปฏิบัติงาน และส่วนประกอบที่เป็นเทคนิคหรือระบบการทำงานอีกส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทั้ง 5 นี้เป็นเพียงส่วนเดียวขององค์ประกอบของการทำงานที่อยู่ภายในเท่านั้น ประสิทธิภาพผลงานขององค์การยังขึ้นอยู่กับปัจจัยผันแปรภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การโดยตรงอีกทางหนึ่ง

สมยศ นาวิการ (2538: 109-111) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถบรรลุความสำเร็จภายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เลย หากปราศจากความเข้าใจปัจจัยเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้งซึ่งภายในองค์กร ปัจจัยเชิงกลยุทธ์เหล่านี้คือ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในที่อาจเป็นข้อจำกัด หรือสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การได้ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การคือ (1) โครงสร้าง (2) วัฒนธรรม และ (3) ทรัพยากร

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดระเบียบ บทบาท และความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ จะแสดงถึงการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระแสของงาน ที่เป็นแบบแผนความสัมพันธ์ขององค์การ โครงสร้างมีหลายรูปแบบได้แก่ โครงสร้างแบบเรียบง่าย โครงสร้างแบบหน้าที่ โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ และโครงสร้างแบบบริษัทในเครือ สำหรับโครงสร้างของ

วิทยาลัยการทัพอากาศเป็นการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งมีลักษณะการจัดโครงสร้างแบบแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน โครงสร้างแบบหน้าที่จะได้รับประโยชน์จากการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ และมีสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารตามแนวดิ่งที่ยาวและเฉพาะด้าน จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ ได้ช้า เหมาะสำหรับองค์กรที่ไม่ต้องมีการปรับตัว การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินกลยุทธ์ ถ้าโครงสร้างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าไม่สอดคล้องจะกลายเป็นจุดอ่อนที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และจะถูกถ่ายทอดจากบุคคลคนหนึ่งไปยังอีกบุคคลอีกคนหนึ่ง วัฒนธรรมเหล่านี้ได้สร้างบรรทัดฐาน (กฎ) ที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับได้ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงพนักงานต่ำสุด เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และมักจะไม่ถูกบันทึกไว้แต่จะถูกติดอยู่อย่างใกล้ชิดกับภารกิจขององค์กร มีหน้าที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การถ่ายทอดเอกลักษณ์แก่พนักงาน การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การสร้างความมั่นคงแก่องค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคม กรอบอ้างอิงแก่พนักงานเพื่อดำเนินงานในองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางหรือพฤติกรรมที่เหมาะสม ความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมบางอย่างอาจก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบได้ การที่ผู้บริหารไม่สามารถรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะว่าส่วนหนึ่งอาจเพราะว่าพวกเขาถูกปิดตาด้วยความเชื่อถือร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในกรณีเช่นนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือร่วมกันอย่างเข้มแข็งจะกลายเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จได้เมื่อองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทิศทางเชิงกลยุทธ์ ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งอาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไม่สามารถบรรลุความสำเร็จ หากการเปลี่ยนแปลงนั้นขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะกลายเป็นจุดอ่อนในที่สุด ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ขัดแย้งไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งเวลา ความพยายาม และความอดทนอย่างสูงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ สอดคล้องกับ พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542: 29) ที่ชี้ให้เห็นอิทธิพลของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อกลยุทธ์ว่า ในบางกรณี วัฒนธรรมและความเชื่อขององค์กรจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากทั้งความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กรได้ถูกฝังรากลึกอยู่ในความคิดและการกระทำต่างๆ ของผู้บริหาร ทำให้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกระทำต่างๆ ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนช่วยในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เช่น การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี การให้ความสำคัญกับคุณภาพ การเน้นหนักในด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศ

ในการทำงาน และความสามารถในการปรับตัว หรือความยืดหยุ่นสำหรับตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้น  
 มากน้อยเพียงใด

3. ทรัพยากร (Resources) โดยทั่วไปทรัพยากรขององค์การจะถูกพิจารณาในแง่  
 ของ การเงิน บุคลากร ข้อมูล และเทคโนโลยีขององค์การ ผู้บริหารควรตรวจสอบทรัพยากรเพื่อการ  
 พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การจะต้องตระหนักถึงการสนับสนุน  
 ทรัพยากรของหน้าที่แต่ละอย่างในหน่วย ทรัพยากรตามหน้าที่ขององค์การไม่เพียงแต่รวมเอาบุคลากร  
 ที่บรรจุตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถ แนวความคิด และเทคนิควิธีของหน้าที่แต่ละ  
 อย่างที่พวกเขาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ด้วย สมคิด บางโม (2540: 62-  
 63) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานใน  
 การจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพ  
 ของปัจจัยดังกล่าวนี้ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่ง  
 รู้จักในนามของ 4M ได้แก่ 1) คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์การนั้นๆ 2) เงิน (Money) ใช้  
 สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) หมายถึงอุปกรณ์  
 เครื่องใช้ เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ด้วย 4) การจัดการ (Management) หมายถึงความรู้  
 เกี่ยวกับการจัดการ

Plunkett และคณะ (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย 7  
 องค์ประกอบ คือ

1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร
2. สมรรถนะหลักเฉพาะขององค์กร (core competencies)
3. วัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture) เป็นการรวมค่านิยม ความเชื่อ  
 ปรัชญา ประสบการณ์ ประเพณี และความประพฤติที่เป็นแบบอย่างร่วมกัน ทำให้แต่ละองค์กรมี  
 คุณลักษณะพิเศษ ซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร
4. บรรยากาศในองค์กร (organizational climate) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ  
 การทำงานในองค์กร เมื่อบุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่รู้สึกมีความกดดัน จะทำให้สามารถใช้  
 พลังงานสร้างสรรค์ได้
5. ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นการนำบุคคลให้บรรลุเป้าหมายโดยสนับสนุนให้ทุก  
 คนทำงานให้ดีที่สุด โดยผู้นำเป็นต้นแบบในการทำงานทั้งโดยวาจาและการกระทำ
6. โครงสร้างองค์กร (organizational structure) เป็นตัวกำหนดว่างานมาในรูปแบบ  
 ไต ใครมีหน้าที่อะไร โดยแบ่งอำนาจและขอบเขตหน้าที่ และการสื่อสารภายในแต่ละแผนก

7. ทรัพยากร (resources) ในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ข้อมูล สถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ และการเงิน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) กล่าวว่าองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในพิจารณาได้จาก โครงสร้างและนโยบายขององค์กร, ลักษณะและการบริการ, บุคลากร, การเงิน, วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่, และการบริหารจัดการ

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การตามหน้าที่การปฏิบัติงานแล้ว ยังมีแนวคิดที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินงานขององค์การอีก เช่น การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการ หรือ The 7-S Framework (อ้างถึงใน พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542: 305 และ สมยศ นาวิการ 2538: 110) ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ใช้ในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์การที่เป็นลูกค้าว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกันอย่างไร และพบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะจัดปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ได้ อย่างสอดคล้องเหมาะสม แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 โดย Waterman, Peters and Phillips โดยในตอนแรกแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และถูกนำไปใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทต่างๆ อีกหลายบริษัท

1. Structure คือ โครงสร้างองค์การ คือ การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยใดบ้าง โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ของหน่วยงานต่างๆ สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของหน่วยงานต่างๆ และการประสานงาน (Coordination) ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ

2. Strategy คือ กลวิธีในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่างๆ กันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. Systems คือ ระบบในการบริหารงานประจำวันขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ระบบการจัดการงบประมาณ (Budgeting System) ระบบบัญชี (Accounting System) รวมทั้งระบบการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning System)

4. Style คือ ลักษณะ แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในองค์การ เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์การ การใช้เวลา



และลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของพนักงานในองค์การที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Organization Corporate Culture)

5. Staff หมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงาน ว่ามีลักษณะ และคุณสมบัติ ตลอดจนคุณวุฒิต่างไร ซึ่งลักษณะของสมาชิกขององค์การควรเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์การและงานที่จะต้องปฏิบัติ

6. Skills หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะของสมาชิกขององค์การที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ

7. Shared Values หมายถึง ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

ในการบริหารองค์การและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องจัดให้ทั้ง 7-S นั้นมีความสอดคล้องกัน เช่น องค์การขนาดเล็กที่ใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) จะจัดโครงสร้างองค์การโดยการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งองค์การในลักษณะนี้ผู้บริหารจะมีรูปแบบการบริหาร (Style) แบบรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งทำให้พนักงาน (Staff) ที่ดูแลแต่ละหน้าที่นั้นมีทักษะทางเทคนิคงาน (Technical Skill) เฉพาะหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และระบบการทำงาน (System) ที่องค์การมุ่งเน้นคือ การควบคุม (Control) ค่าใช้จ่ายและทรัพยากรต่างๆ โดยการสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) ในด้านการประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำ สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, 2542: 305)

งานวิจัยของ กานดา ตันทพันธ์ (2545) ได้ศึกษาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรค พบว่า วิทยาลัยพยาบาลมีการกระจายอำนาจในเรื่องวิธีการจัดการเรียนการสอน แต่ยังคงขาดการกระจายอำนาจในเรื่องหลักสูตร ส่วนปัญหาอุปสรรคจากการจัดโครงสร้างและการกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ การขาดความเป็นอิสระ ขาดการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบในการบริหารงานวิชาการจากชุมชน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการจัดโครงสร้างและการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้คณะกรรมการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยบุคลากรภายในวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิจากชุมชนภายใต้การตรวจสอบการบริหารงานจากคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยที่มีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย เมื่อเทียบเคียงผลงานวิจัยครั้งนี้กับโครงสร้างการ

บริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ จะเห็นได้ว่ามีส่วนคล้ายคลึงกันในแง่การกระจายอำนาจ ปัญหาในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เกิดจากโครงสร้างสถานศึกษาที่มีการกระจายอำนาจในการจัดการเรียนการสอนไปตามสถานศึกษา แต่ขาดการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากชุมชน ซึ่งในที่นี้หมายถึงหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ทั้งในส่วนหน่วยงานที่ส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษ และหน่วยงานที่รับผลผลิตจากการจัดการศึกษามาใช้งาน ปัจจัยด้านโครงสร้างจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

งานวิจัยของพันเอก พร ภิเศก (2546) ได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่ากับอาจารย์ที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 393 คน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนให้เห็นลักษณะองค์การแบบราชการที่สำคัญคือ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบราชการส่งผลทางลบกับประสิทธิผลขององค์การ แต่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการซึ่งเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะที่ยึดกฎ ระเบียบทำตามคำสั่ง ไม่ค่อยมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ขณะที่วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุด แต่กลับมีการปฏิบัติอยู่น้อยที่สุด อีกทั้งข้าราชการไม่พึงพอใจเพราะวัฒนธรรมดังกล่าวทำให้ข้าราชการจะต้องมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เกิดความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าอาจารย์ในกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีพอใจกับระดับประสิทธิผลโรงเรียนว่าดีอยู่แล้วหรือสูงอยู่แล้ว ซึ่งเป็นการรับรู้ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ขณะที่อาจารย์กลุ่มที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปยังไม่พอใจกับสภาพประสิทธิผลโรงเรียนที่เป็นอยู่ และจะมีผลต่อการพยายามที่จะพัฒนาต่อไป การรับรู้ที่แตกต่างกันดังกล่าวเปรียบเสมือนแรงดันและแรงดึงในการพัฒนาองค์การ ประเด็นนี้หากนำมาเปรียบเทียบกับบริบทการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการศึกษา และฝึกอบรมจากสถานศึกษาทางทหารชั้นนำของต่างประเทศจึงอาจมีการรับรู้ประสิทธิผลสถานศึกษาที่แตกต่างไปและอาจพยายามพัฒนาให้สภาพประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่นักวิชาการกล่าวถึงมาแล้วนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาคธุรกิจ ซึ่งอาจนำมาปรับใช้ได้ในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อม

ภายในที่มีผลต่อการบริหารงานในภาครัฐ และสถานศึกษา อย่างไรก็ตามปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในไม่ได้มีการระบุเป็นปัจจัยที่ตายตัวหรือสำเร็จรูป การพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน หรือระบบที่ต้องการวิเคราะห์ซึ่งอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะจัดกลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ได้รวบรวมมาจากนักวิชาการเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นกรอบกว้าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม 3) บุคลากร 4) ทรัพยากรองค์การ 5) การบริหารงานได้ตามตารางสังเคราะห์ที่ 13

**ตารางที่ 12** การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ

รายการ	ธงชัย สันติวงษ์ (2539)	สมยศ นาวิการ (2538)	Plunkett และ คณะ (2005)	7-S Framework อ้างอิงใน พัทตร์ผจง วัฒน สินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์(2542)	วัฒนา วงศ์ เกียรติรัตน์ (2542)
โครงสร้าง	โครงสร้าง	โครงสร้าง	โครงสร้าง	โครงสร้าง	โครงสร้าง
วัฒนธรรม องค์การและ ค่านิยมร่วม		วัฒนธรรม องค์การ	วัฒนธรรม องค์การ ค่านิยมร่วม	ค่านิยมร่วม	
บุคลากร	คน	บุคลากร	ภาวะผู้นำ สมรรถนะหลัก	บุคลากร ทักษะ	บุคลากร
ทรัพยากร องค์การ		ทรัพยากร	ทรัพยากร		อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ

1) โครงสร้างองค์การ เป็นการแบ่งงานกันทำที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถทักษะของบุคลากรในวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังจะเห็นได้จากการกำหนดหน่วยงาน กองการศึกษา กองกิจการนักศึกษา และกองวัดประเมินผล สอดคล้องกับภาระงานของวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งจัดว่าเป็นจุดแข็งในการดำเนินงาน แต่อัตราตำแหน่งตามโครงสร้างการจัดส่วนราชการกำหนดอัตราอาจารย์ประจำและเทียบเท่าอยู่เพียง 7 ตำแหน่งรองรับนักศึกษาจำนวนเฉลี่ย 80 คนในแต่ละรุ่น อาจารย์

ประจำเหล่านี้จะมีบทบาทอย่างใกล้ชิดในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษา และร่วมอยู่ในการจัดการเรียนการสอนตลอดหลักสูตรทั้งการบรรยายวิชาการในบางวิชาที่ไม่ได้ใช้ผู้บรรยายภายนอก กำกับดูแลการสัมมนาตามแบบฝึกหัดของนักศึกษา การเยี่ยมชมกิจการ การให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำเอกสารวิจัย นอกจากนี้ยังมีงานที่ได้รับมอบหมายใน ส่วนบริหารงานอีก โครงสร้างอัตราบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์ประจำนี้ทำให้กลายเป็นจุดอ่อนของการบริหารงานวิชาการได้ในเวลาเดียวกัน

2) วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม ในฐานะที่วิทยาลัยการทัพอากาศเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงที่สุดของกองทัพอากาศ จัดการเรียนการสอนเพื่อเตรียมบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการในระดับสูงของกองทัพอากาศมาเป็นเวลานาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ จุดแข็งของการเป็นหน่วยงานทางทหารที่บุคลากรจะมีความเป็นทหาร ความมีระเบียบวินัย และพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง แต่จุดอ่อนก็คือการที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างสม่ำเสมอทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน ผลกระทบในลักษณะนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานราชการทั่วไป รวมทั้งภายในวิทยาลัยการทัพอากาศด้วย

3) บุคลากร เป็นกลไกหลักในการดำเนินกิจการทั้งหมดของวิทยาลัยการทัพอากาศตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาถึงพนักงานราชการระดับล่าง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ทักษะ ความรู้วิชาชีพทางทหารของอาจารย์ประจำมีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาเพราะมีบทบาทในการอำนวยการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ในแนวทางการพัฒนาความคิดขั้นสูง แต่อาจารย์ประจำที่บรรจุทั้งหมดไม่ได้ผ่านการอบรมทักษะการสอนที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้มาก่อน ก็จะเป็นจุดอ่อนของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยเฉพาะสมรรถนะการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

4) ทรัพยากรองค์การ การดำเนินกิจการของวิทยาลัยการทัพอากาศต้องการการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ การบริการ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ล้วนมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาของวิทยาลัยที่ได้รับการสนับสนุนมาจากกองทัพอากาศช่วยให้สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา ถือเป็นจุดแข็งในการบริหารงานวิชาการ แต่ปัญหาบางประการของการพัฒนาระบบเช่น ความไม่เสถียรของเครือข่ายสื่อสาร การเพิ่มภาระงานให้กับอาจารย์ประจำในการจัดทำข้อมูลคลังความรู้ก็เป็นจุดอ่อนของระบบสารสนเทศนี้ได้ด้วยเช่นกัน

### 3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 25-31) นิยามปัจจัยผันแปรภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External variables) หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การที่มีผลเกี่ยวข้องทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ และโดยที่องค์การจะต้องเกี่ยวข้องโดยแยกไม่ขาดจากสภาพแวดล้อม อีกทั้งต้องผูกพันอยู่กับปัจจัยภายนอกทั้งหลายที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการต้องติดตามถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การอีกด้วย ปัจจัยผันแปรภายนอกแบ่งออกเป็น

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรง (direct-action environment) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบ และได้รับผลกระทบโดยตรงจากการทำงานขององค์การ ได้แก่ คู่ค้าของกิจการ สหภาพแรงงาน กลุ่มลูกค้า และคู่แข่ง

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อม (indirect-action environment) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ซึ่งมิได้มีผลโดยตรงทันทีต่อการดำเนินงานขององค์การ แต่จะมีอิทธิพลโดยทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจทั่วไป ความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการ พัฒนาการของสังคม วัฒนธรรมและการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และอิทธิพลของเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Masun และ Mockler (1994 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) เสนอว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการในช่วงแรกของการบริหารกลยุทธ์เพื่อค้นหาและวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก โดยทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ทั่วไปและแนวโน้มซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนี้จะเกิดผลดีที่สุดหากได้มีการอภิปรายและระดมสมองจากกลุ่ม ซึ่งจะร่วมกันระบุปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 6 ด้านคือ

1. เศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเงิน สินค้า การบริการ ข้อมูล และพลังงาน
2. การเมือง เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการใช้และการจัดสรรพลังของกลุ่มคน รวมถึงการปกครองท้องถิ่น และต่างประเทศ
3. แนวโน้มทางสังคมและประชากร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อวิถีชีวิต ความเป็นอยู่และค่านิยมของประชาชน
4. เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาของเครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการต่างๆ วัสดุ อุปกรณ์
5. การแข่งขัน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการกระทำและศักยภาพของคู่แข่ง ความร่วมมือด้านการตลาด

6. ภูมิศาสตร์ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับท้องที่ บรรยากาศ ลักษณะภูมิประเทศ และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

นอกจากนี้ยังควรพิจารณาด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น การทหาร การศึกษา กฎหมาย การแพทย์ และศาสนา เป็นต้น

Plunkett และคณะ (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทางตรง (directly interactive forces) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ลูกค้า หุ้นส่วน พันธมิตร คู่แข่ง และแรงงานภายนอก

2. สภาพแวดล้อมภายนอกทางอ้อม (indirectly interactive forces) ได้แก่ เศรษฐกิจ ภายในและภายนอกประเทศ สถานการณ์บ้านเมือง วัฒนธรรมทางด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และสถานการณ์ทางธรรมชาติ

จงพิศ ศิริรัตน์ (2550: 46) กล่าวถึงการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ จะต้องตระหนักถึงตัวแปรมากมายทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment) และสภาพแวดล้อมในงาน (Task environment) ซึ่งสภาพแวดล้อมทางสังคม คือ พลังทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การในระยะสั้น แต่สามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจในระยะยาว ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม

1. พลังทางเศรษฐกิจ (Economic forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน วัตถุดิบ การเงิน พลังงาน ข้อมูลและข่าวสาร

2. พลังทางเทคโนโลยี (Technological forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในการคิดค้นและหาแนวทางในการแก้ปัญหา

3. พลังทางการเมืองและกฎหมาย (Political-legal forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจ และกำหนดข้อกฎหมายหรือกฎข้อบังคับ เพื่อปกป้องและห้ามปราม

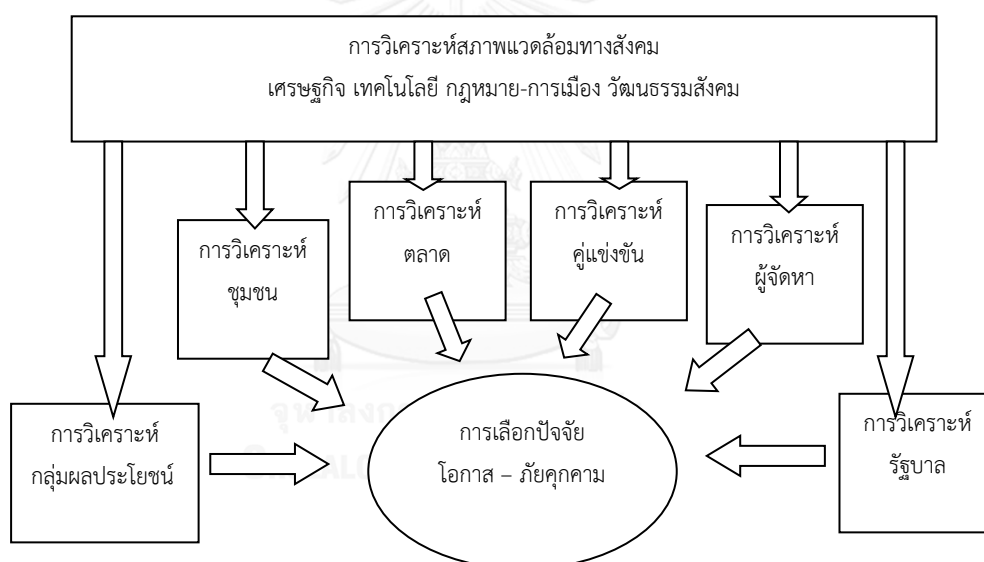
4. พลังทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural forces) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ค่านิยม บรรทัดฐาน และประเพณีของสังคม

ส่วนสภาพแวดล้อมในงาน หมายถึงองค์ประกอบหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ และได้รับผลกระทบโดยตรงจากองค์การเช่นกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องกำกับ ดูแล และทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มต้องการหรือคาดหวังอะไรจากองค์การ แต่ละกลุ่มจะใช้เกณฑ์ของตนในการพิจารณาว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติงานได้ผลดีอย่างไร และตัดสินใจจากผลกระทบของกิจกรรมต่อกลุ่มนั้นๆ หากเห็นว่ากลุ่มไม่ได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสมก็จะบีบให้องค์การแก้ไข

สถานการณ์ด้วยมาตรการต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องทราบว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในกิจการแล้ว ยังต้องรู้ถึงเกณฑ์ที่แต่ละกลุ่มใช้เป็นตัวตัดสินการปฏิบัติงานของกิจการด้วย

ทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคมและสภาพแวดล้อมในงาน จะต้องมีการกำกับดูแลผลกระทบที่อาจจะมีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างกันออกไปตามระดับการเปลี่ยนแปลงที่รับรู้ได้ในสภาพแวดล้อมภายนอก ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะให้ความสนใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานมากเป็นพิเศษ แต่หากสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีความคงที่ ผู้บริหารจะเน้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่า

เพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมในงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรต้องวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในงานทั้งหมด ดังแสดงตามภาพที่ 18



**ภาพที่ 18** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา : Thomsan L. Wheelen and J.David Hunger, Strategic Management and Business Ploicy, 10<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2006, p.80

ปองสิน วิเศษศิริ (2549: 26) ชี้ให้เห็นว่า บริบทหรือปัจจัยที่นับเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลทั้งในแง่บวกและลบมาถึงการบริหารการศึกษา แบ่งเป็น 4 ปัจจัย 1) เศรษฐกิจ 2) สังคม 3) การเมือง และ 4) เทคโนโลยี มีลักษณะความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนโดยต่างเป็นตัวการที่ทำให้การศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปได้เช่นกัน และปัจจัยแต่ละปัจจัยยังส่งผลกระทบซึ่งกันและกันด้วยอีกทางหนึ่ง ดังเช่นแนวโน้มการพัฒนาโครงสร้างทางเศรษฐกิจโลกที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ และแรงงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ความต้องการความสามารถของแรงงานวิชาชีพเพิ่มมากขึ้น การจัดการศึกษาจึงต้องส่งเสริมให้คนมีศักยภาพเหมาะสมกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมโดยเฉพาะการเป็นโลกาภิวัตน์ คนจะต้องความสามารถในการปรับตัวอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การศึกษาเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะในด้านความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมที่เป็นเหตุเป็นผล การศึกษายังมีเป้าหมายในการสร้างคนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม เพียงพอที่จะทำหน้าที่ทางการเมืองและนำประเทศไปสู่ความเจริญ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยียังมีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน โดยมีส่วนช่วยให้การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษาดีขึ้น

ในงานวิจัยนี้ได้พิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในลักษณะเดียวกันกับที่นักวิชาการหลายท่านระบุไว้ โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบทางตรง ประกอบด้วยหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่

1.1 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหาร การร่วมมือทางวิชาการระหว่างเหล่าทัพ รวมถึงการดูแลระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาทางทหารของทุกเหล่าทัพ

1.2 คณะกรรมการการศึกษากองทัพอากาศที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของทหารอากาศ กลั่นกรองโครงการศึกษา ระเบียบสถานศึกษา หลักสูตรการศึกษาของสถาบันการศึกษาในกองทัพอากาศ

1.3 กรมกำลังพลทหารอากาศกำกับดูแลโครงการศึกษาภายในประเทศ การบริหารบุคลากรทางวิชาการของสถานศึกษา และการควบคุมการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ

1.4 กรมยุทธการทหารอากาศ เป็นฝ่ายอำนวยการของกองทัพอากาศที่มีบทบาทในการเสนอแนะนโยบาย และทิศทางการพัฒนาขีดสมรรถนะของกองทัพอากาศ โดยจัดทำแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ซึ่งผลที่ตามมาคือ การจัดทำแผนแม่บทพัฒนากองทัพอากาศ



ในด้านต่างๆ การเสนอของบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศ การจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารกองทัพอากาศ

1.5 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยงานกำกับดูแลการจัดการการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน, โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ, และวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยมีสำนักบริหารการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่บริหารงานด้านวิชาการในระดับนโยบาย, โครงการศึกษาวิจัยทางการศึกษา, การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด, การกลั่นกรองโครงการศึกษาประจำปี, การกลั่นกรองหลักสูตรสถานศึกษาในชั้นต้น และการเสนอของบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยงานในสังกัด

1.6 หน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นเสมือนผู้ใช้งานผลผลิต (ผู้สำเร็จการศึกษา) จากวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรมที่นอกจากจะส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษานในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศจำนวนตามที่ได้รับการจัดสรรประจำปีแล้ว ยังเสนอแนะโครงการวิจัยเพื่อพัฒนากองทัพอากาศให้กับวิทยาลัยการทัพอากาศใช้เป็นข้อมูลพิจารณาในการกำหนดหัวข้อการจัดทำงานวิจัยของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่จะตรงตามความต้องการของหน่วยผู้ใช้งาน

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางอ้อม ประกอบด้วย ปัจจัยทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบต่อตรงต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศในระยะสั้น แต่สามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการวางวิสัยทัศน์ หรือแนวทางการปฏิบัติภารกิจในอนาคต ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม ตัวอย่างอิทธิพลที่มีต่อการบริหารงานวิชาการได้แก่

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณไปสู่กองทัพ ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรของกองทัพเนื่องจากการบริหารจัดการทั้งหมดจะขับเคลื่อนไปได้ด้วยการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องเหมาะสมในการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ งบประมาณที่จัดสรรให้กับกองทัพมีจำนวนจำกัด ทำให้จำเป็นต้องกำหนดมาตรการประหยัดงบประมาณ ส่งผลให้การฝึกศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นไปอย่างจำกัด โดยเฉพาะจำเป็นต้องตัดงบประมาณโครงการศึกษาดูงานต่างประเทศที่เป็นประโยชน์ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับนักศึกษาที่เตรียมตัวเป็นผู้บริหารของกองทัพอากาศในอนาคต

2.2 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางการเมืองทั้งภายในประเทศ และการเมืองระหว่างประเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อบทบาทของกองทัพเกือบทั้งสิ้น เนื่องจากกองทัพเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเมือง ปัญหาความขัดแย้งทางแนวความคิดของกลุ่มต่างๆ ภายในประเทศก่อให้เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบอย่างต่อเนื่อง อิทธิพลของปัจจัยทาง

การเมืองส่งผลต่อการทำงานของกองทัพในการเป็นเครื่องมือทางการเมืองในการรักษาปฏิบัติการให้เกิดสันติภาพทั้งการรักษาสันติภาพ (Peace Keeping) และการบีบบังคับให้เกิดสันติภาพ (Peace Enforcement) ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับพรมแดนระหว่างประเทศทำให้ต้องมีการเตรียมกำลังทางทหารให้พร้อมปฏิบัติการเมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ ในส่วนการจัดการศึกษาจะต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมออกไปปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาทั้งสถานการณ์ในประเทศและระหว่างประเทศ การปรับทิศทางการเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีสมรรถนะในการแก้ปัญหาในระดับมหภาคเป็นเรื่องที่สำคัญจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การวางแผนงานทางวิชาการจึงต้องประเมินสถานการณ์ และพยากรณ์แนวโน้มการใช้กำลังทางทหารที่อาจจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต บุคลากรทางการศึกษาจึงต้องตระหนักและตื่นตัวกับสถานการณ์รอบด้านที่เกิดขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้จากอิทธิพลทางการเมือง คือ การสร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่างวิทยาลัยการทัพ 3 สถาบัน (กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ) ในการจะการประชุมเพื่อร่วมกันจัดทำร่างยุทธศาสตร์ทหารและการจัดเสวนาในเรื่องบทบาทของทหารกับความขัดแย้งในประเทศ นอกจากนี้การเปิดประชาคมอาเซียนก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านความมั่นคงในภูมิภาคทำให้ทุกสถาบันการศึกษาต้องปรับการศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับกิจการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ขอบข่ายที่กว้างขวางของปัจจัยทางสังคมเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวของวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสังคมนั้นๆ ครอบคลุม การศึกษา ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ปัจจัยเหล่านี้จึงมีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคมนั้น และคนเป็นกลไกสำคัญของการบริหารที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการของกองทัพคือ การนำระบบประกันคุณภาพการศึกษาเข้ามาใช้ในการควบคุม กำกับดูแลมาตรฐานการจัดการศึกษาในกองทัพ แม้ว่าการศึกษาวิชาชีพทางทหารจะไม่มีบทเทียบวุฒิการศึกษากับระบบการศึกษาของประเทศ แต่แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของทหารทุกเหล่าทัพได้ถูกกำหนดนโยบายให้จัดทำระบบประกันคุณภาพโดยมีสถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นหน่วยงานหลักกำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา และมอบหมายให้แต่ละกองทัพจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาของตนเองมารองรับ เช่นเดียวกันกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาทั่วไป สถาบันการศึกษาจะต้องรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment report: SAR) และแผนการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนนั้นให้กับสถาบันวิชาการเพื่อการป้องกันประเทศต่อไป ซึ่งตามแผนการพัฒนาคุณภาพจะมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารงานวิชาการอยู่หลายส่วน อีกตัวอย่างหนึ่งของปัจจัยนี้คือผลที่เกิดจากการกำหนดให้การศึกษาของประเทศจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการศึกษาจากการที่ครูเป็นผู้ถ่ายทอด ผู้เรียนเป็นผู้รับข้อมูล มาเป็นผู้เรียนศึกษาค้นคว้า ผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ส่งเสริม ซึ่งกระบวนการเรียนการสอนนี้

แตกต่างไปจากการจัดการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาของกองทัพในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งมักจะฝักอบรม และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดทำให้ผู้เรียนขาดโอกาสในการประยุกต์ใช้การคิดวิเคราะห์ และอยู่ในขอบเขตกระบวนการที่จำกัด ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ จะส่งผลดีกับการพัฒนาทางด้านการคิดขั้นสูง การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ สร้างการเรียนรู้ที่สอดคล้องต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนตามไปด้วย

2.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติการทาง ทหาร ทั้งด้านกระบวนการวางแผน หลักนิยม/แนวคิดการปฏิบัติการทางทหาร และเทคโนโลยีระบบ อาวุธยุทโธปกรณ์ทางการทหาร นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงทางการฝึกศึกษาอบรม เพื่อปรับตัวให้ ทันเข้ากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย โครงสร้างของหลักสูตรและรูปแบบในการศึกษาจะเปลี่ยนไป ดังที่เคย ปรากฏมาแล้วในช่วงเกิดสงครามอ่าวเปอร์เซียที่เป็นการพลิกเปลี่ยนวิธีการทำสงครามทั้งระบบด้วย การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ และสารสนเทศด้านการข่าวกรองทำ ให้การฝึกศึกษาวิชาชีพทางทหารต้องรื้อระบบการศึกษาให้เป็นแบบใหม่ทั้งหมด

กล่าวโดยสรุปว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่ใช้เป็นพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมภายใน ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง องค์การ, วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม, บุคลากร, ทรัพยากรองค์การ
- 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ใช้ในการวิเคราะห์หา โอกาส – ภัยคุกคาม ประกอบไปด้วย ปัจจัยทางเศรษฐกิจ, การเมืองและกฎหมาย, สังคมและวัฒนธรรม, เทคโนโลยี และปัจจัยที่เกิดจาก กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

สรุป : จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ วิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย แยกการค้นคว้าออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารองค์การ 2) ความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำ และ 3) การระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ซึ่ง ผลลัพธ์ที่ได้จากการระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้จะนำไปใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะเหมาะสม พร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศต่อไป

ตอนที่ 2 หลักการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับเป้าหมายการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศคือ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศจำเป็นต้องมีเพื่อเตรียมปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของ กองทัพอากาศ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นกลไกที่สำคัญของผู้บริหารในการเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ การทบทวนวรรณกรรมใน ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยแยกการ ค้นคว้าออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ขอบข่ายการบริหารวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัยการ ทัพอากาศ และ 2) ความสัมพันธ์การบริหารงานวิชาการกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการกำหนด กลยุทธ์ในประเด็น 1) ความหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และ 3) ปัจจัยสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ของวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อทำความเข้าใจกับความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีต่อ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะนำมาใช้เป็น พื้นฐานของการดำเนินงานวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัย ดังที่ จะนำเสนอในบทที่ 3 ต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Design) ที่มุ่งศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดและโครงสร้างของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เป็นการศึกษาค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะต้องพัฒนาให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เป็นการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ และการใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบันด้วยประเมิน ข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกของการบริหารงานวิชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ และกลุ่มอาจารย์ประจำสัมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศด้วยแบบสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เป็นการร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 - 3 มาใช้ในการสังเคราะห์ร่างกลยุทธ์ จากนั้นนำไปตรวจสอบประเมินผล

ยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ และปรับปรุงตามที่ได้รับข้อเสนอแนะ นำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศฉบับสมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์ที่ต้องการ
1. ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	<b>การเก็บรวบรวมข้อมูล</b> แบบสอบถามการประเมินกรอบแนวคิด ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน <b>การวิเคราะห์ข้อมูล</b> - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ - ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อเสนอแนะ	กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ <b>วัตถุประสงค์ที่ 1</b>
2. ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	<b>การเก็บรวบรวมข้อมูล</b> การประเมินค่าสมรรถนะแบบ 3 มิติ - ประเมินตนเอง (นศ. 72 คน) - ประเมินโดยสมาชิกกลุ่ม (6 กลุ่ม กลุ่มละ 12 คน) - ประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา (จำนวน 6 กลุ่ม 1 : 12) <b>การวิเคราะห์ข้อมูล</b> - การใช้สถิติเชิงบรรยาย - นำเสนอด้วยกราฟ รูปแบบต่างๆ	ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ - สำหรับใช้ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ <b>วัตถุประสงค์ที่ 2</b>
3. วิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ	<b>การเก็บรวบรวมข้อมูล</b> 1. การสัมภาษณ์ - ผู้บริหารการศึกษาวชิรวิททางทหาร (17 คน) - อาจารย์ประจำวิทยาลัยการทัพอากาศ (6 คน) 2. การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ประจำปี 55-57 จำนวน 15 คน 3. แบบสอบถามปลายเปิด นักศึกษาปัจจุบัน 72 คน <b>การวิเคราะห์ข้อมูล</b> 1. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (6'C Technic) 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis	- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ <b>วัตถุประสงค์ที่ 3</b>
4. พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	1. ดำเนินการจัดทำร่างกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ 2. ประเมินทางเลือกกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะผ่านแบบประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3. ปรับแก้ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะ	กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ <b>วัตถุประสงค์ที่ 4</b>

## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

เป็นการศึกษาหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จะต้องพัฒนาให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ 1) ด้านการบริหารการศึกษา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล จำนวน 4 ท่าน 2) ด้านการวิจัยและพัฒนาทางทหาร จำนวน 1 ท่าน และ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ จำนวน 1 ท่าน (รายชื่อแสดงไว้ในผนวก ก - 1) ที่

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินกรอบแนวคิด

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ใช้สำหรับประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินกรอบแนวคิด และให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 2) สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

### 1.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ประเมินกรอบแนวคิด มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ และประเด็นสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิด และกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างข้อคำถามของแบบประเมิน ตามนิยามปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนงานวรรณกรรม โดยกำหนดรูปแบบคำถามแบบปลายเปิด ปรับการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับ และตรงประเด็น

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม โดยนำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิง

ปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เกี่ยวกับความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมในรูปแบบของการวัดตัวแปร และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาประเมินกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย สรุปย่อวิธีการและผลการสังเคราะห์ตัวแปรขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ และตัวแปรสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อเตรียมนำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ต่อไป

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการประเมินกรอบแนวคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน

1.4.2 ดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำส่งและรับคืนแบบประเมินกรอบแนวคิดด้วยตนเอง รวมทั้งร่วมสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิครบทั้งหมด 6 ท่าน เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2558

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากนำแบบประเมินกรอบแนวคิดที่ได้รับคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และปรับปรุงกรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในแบบประเมินกรอบแนวคิด และส่งผลการปรับปรุงกรอบแนวคิดย้อนกลับให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้วิจัย รวมทั้งจัดทำสรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมผู้ประเมินทั้งหมด เห็นด้วยกับวิธีการสังเคราะห์ และรายการตามกรอบแนวคิด นอกจากนี้ผู้ประเมินให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้กรอบแนวคิดมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น แบ่งข้อเสนอแนะออกได้เป็น 3 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้



1.5.1 การปรับแก้ประโยคหรือคำที่มีความหมายคลุมเครือให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้คำที่คลุมเครือที่อาจทำให้เกิดความสับสน และตีความไม่ตรงประเด็น โดยเฉพาะหากนำประโยคหรือคำเหล่านี้ไปใช้ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ตัวอย่างเช่น ในนิยามปฏิบัติการของกรอบสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จะเป็นการอธิบายเป็นภาพรวมของพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะนั้น จึงแนะนำให้แยกเป็นหัวข้อย่อยทำให้แยกแยะระดับพฤติกรรมได้ง่ายกว่า หรือการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสื่อสารจะต้องรวมไปถึงการพิจารณาแยกแยะข้อมูลว่าจริงหรือเท็จด้วย เป็นต้น

1.5.2 การเพิ่มรายการในนิยามปฏิบัติการเพื่อให้ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในแต่ละหัวข้อ ผู้ประเมินได้ให้คำแนะนำในการกำหนดกิจกรรมวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยเพิ่มกิจกรรมที่ได้มีการดำเนินงานจริงแต่ไม่ได้ระบุไว้ในนิยามปฏิบัติการ เช่น การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษากับหน่วยงานต้นสังกัด การประเมินการสอนของวิทยากร การเตรียมการฝึกปฏิบัติการ เป็นต้น

1.5.3 การจัดเรียงกลุ่มคำ หรือประโยคให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ประเมินให้คำแนะนำในการจัดกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องข้องกันให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้เห็นขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติในแต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น การแนะนำให้จัดกลุ่มกิจกรรมของการบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารการประเมินผลตามกระบวนการบริหารได้แก่ การวางแผน/เตรียมการ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ**

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ และการใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบันด้วยประเมิน ข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

2.1.1 ประชากร คือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศหลักสูตรการทัพอากาศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 - 2557 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการปรับปรุงเนื้อหา และสาระการเรียนรู้ของ หลักสูตรในหมวดวิชาผู้นำ เป็นหมวดวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จำนวน 242 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ปี การศึกษา 2558 ซึ่งเป็นรุ่นที่อยู่ระหว่างการศึกษาในช่วงที่ดำเนินการเก็บข้อมูล จำนวน 72 คน

2.1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับวิธีการสำรวจเพื่อประเมินสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามประเมินค่าระดับ สมรรถนะ แบ่งออกเป็น

2.1.3.1 นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ นายทหารชั้นสัญญา บัตร ข้าราชการรัฐวิสาหกิจ และบุคคลพลเรือนทุกคนที่กำลังอยู่ในระหว่างศึกษาหลักสูตรของ วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 49 ประจำปีการศึกษา 2558 แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มสัมมนา กลุ่มสัมมนา ละ 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 72 คน

2.1.3.2 อาจารย์ประจำสัมมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศ แบ่งออกตาม สัมมนาที่รับผิดชอบ 6 กลุ่มสัมมนา อาจารย์ประจำสัมมนา 1 คน/สัมมนาโดยการเลือกแบบเจาะจง รวมจำนวนทั้งสิ้น 6 คน

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ นักศึกษาวิทยาลัย การทัพอากาศสำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิด การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ จัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับประเมิน สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่าระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมี สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เหล่านี้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ/สมรรถนะ และ การประเมินจะใช้ รูปแบบการประเมินแบบ 3 เสา คือ ประเมินโดยตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนาเดียวกัน และ ประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา แบบประเมินจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบ ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ และส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 (รายละเอียดตามผนวก ข - 2)

2.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบประเมิน/ตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการประเมินกรอบแนวคิดในประเด็นนิยามปฏิบัติการสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหาและรูปแบบในการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 เขียนประเด็นการประเมินตามหัวข้อที่กำหนดแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความชัดเจน คุณภาพของภาษา และความครอบคลุมในเนื้อหาที่ต้องประเมิน พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนการประเมินในระดับต่างๆ สำหรับการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในแต่ละประเด็น

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงประเด็นการประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามผนวก ก - 2) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) รวมทั้งความถูกต้องของภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างแบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศฉบับสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการตรวจสอบคุณภาพ และข้อเสนอแนะการปรับปรุงเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2558 สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยแบ่งเป็น 5 สมรรถนะ สมรรถนะละ 5 ระดับ รวมจำนวน 25 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) มากกว่า 0.5 ทุกข้อ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในประเด็น 1) การใช้ข้อความที่มีความหมายกว้างเกินไป หรือไม่ระบุให้ตรงประเด็นที่ต้องการ รวมทั้งการใช้คำซึ่งอาจก่อให้เกิดความสับสน หรือตีความหมายผิดพลาดได้ 2) การระบุพฤติกรรมบางอย่างที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากต่อการวัดและประเมินผล และ 3) การเพิ่มเติมข้อความที่จะทำให้ครอบคลุมเนื้อหาเพิ่มขึ้น หรือตัดข้อความที่ซ้ำซ้อนออกไป

ในขั้นตอนนี้ สามารถระบุระดับพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

1. มิวทัศน์ทัศน์ (Visioning)				
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ไม่แสดงพฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์	ความสามารถในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการโดยใช้ข้อมูลที่เหมาะสม	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และความสามารถในการอธิบายภาพความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และความสามารถในการพยากรณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุความสำเร็จ

2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)				
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ไม่แสดงพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ความสามารถในการอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลายวิธีโดยประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และความสามารถในการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปัญหาระดับสูงหรือพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Managerial Skill)				
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ไม่แสดงพฤติกรรมด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	มีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาวะแวดล้อมขององค์กร	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และมีทักษะในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และมีทักษะในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และทักษะในการทบทวนและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

4. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)				
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ไม่แสดงพฤติกรรมด้านทักษะการสื่อสาร	มีทักษะการติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร แนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม และแนวทาง ปฏิบัติกับผู้อื่น ด้วยการพูด การอ่าน การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสาร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และมีทักษะในการวิเคราะห์ แยกแยะ และกลั่นกรองข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และมีทักษะในการพัฒนาวิธีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ยอมรับ สนับสนุน การปฏิบัติตามแนวทางที่เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และมีทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสาร และปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

5. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership)				
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ไม่แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	มีความเป็นผู้นำในการเสนอความคิดเห็น เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และมี การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และมี การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางด้วยความเต็มใจ	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และมี การดูแลและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 นำแบบประเมินสมรรถนะที่แก้ไขแล้วไปทดสอบ (Try-Out) โดยใช้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2558 เนื่องจากเป็นนักศึกษาของสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์และลักษณะการจัดการเรียนการสอนเทียบเท่ากัน จำนวน 15 คน ทดลองตอบแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัย (Objectivity) ของเครื่องมือรวมทั้งตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวิจัย เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2558 ใช้เวลาตอบแบบประเมินเฉลี่ยคนละ 25 นาที ผู้ทดลองใช้แบบประเมิน 13 คน เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความเป็นปรนัย ผู้ตอบแบบประเมินแปลความหมายได้ตรงกัน และให้ความคิดเห็นว่ามี ความชัดเจนในการสื่อความหมายให้เข้าใจในข้อคำถามต่างๆ ตรงกัน

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งประสานกับผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อขอความอนุเคราะห์จัดเวลา และสถานที่สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.2 ดำเนินการชี้แจงการตอบแบบประเมินแก่นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และเก็บรวบรวมข้อมูล ในวันที่ 14 กันยายน 2558 เวลา 08.00 - 09.00 น. ณ ห้องบรรยายวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้รับแบบประเมินกลับคืนจำนวน 64 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่าระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เหล่านี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งระดับพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ/สมรรถนะ และใช้รูปแบบการประเมินแบบ 3 เสา คือ ประเมินโดยตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนาเดียวกัน และประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา ส่วนผลการประเมินที่ได้รับจากการประเมินทั้ง 3 เสา จะนำมาวิเคราะห์และตีความโดยการหาความสัมพันธ์ในภาพรวมทั้งกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรปัจจุบันว่ามีระดับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ? การวิเคราะห์เชิงปริมาณนี้จะแยกตรวจสอบรายละเอียดความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะที่แยกตามคุณลักษณะของนักศึกษาก่อนเข้ารับการศึกษา ณ วิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ 1) แบ่งตามสายวิทยาการ 2) แบ่งตามวุฒิการศึกษาสูงสุด และ 3) แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. หลังจากเก็บรวบรวมแบบประเมินเรียบร้อยแล้ว จึงนำผลการประเมินของแต่ละคน แยกออกเป็นกลุ่มสัมมนาจำนวน 6 กลุ่ม ตรวจสอบจำนวนผู้ตอบแบบประเมินถูกต้องสมบูรณ์ในแต่ละกลุ่มสัมมนา หากพบว่ามี การตอบแบบประเมินไม่ถูกต้อง หรือไม่กรอกแบบประเมินให้คัดออกไปและไม่นับเป็นจำนวนผู้ตอบแบบประเมิน

2. ในแต่ละกลุ่มสัมมนา จัดแยกสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน และหาความถี่ที่ได้รับในแต่ละระดับพฤติกรรมของสมรรถนะทุกด้าน โดยกำหนดให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

ระดับพฤติกรรมที่ 0 น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 0

ระดับพฤติกรรมที่ 1 น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 1

ระดับพฤติกรรมที่ 2 น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 2

ระดับพฤติกรรมที่ 3 น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 3

ระดับพฤติกรรมที่ 4 น้ำหนักคะแนน เท่ากับ 4

3. บันทึกคะแนนส่วนบุคคลด้วยการหาผลรวมของค่าผลคูณความถี่ของแต่ละระดับพฤติกรรมกับน้ำหนักคะแนนที่กำหนด และหาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่มสัมมนาโดยแยกสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน

4. นำคะแนนประเมินสมรรถนะส่วนบุคคลในแต่ละด้าน มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาในภาพรวม

5. จำแนกคะแนนประเมินสมรรถนะตามคุณลักษณะของนักศึกษา และแยกวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละคุณลักษณะ ได้แก่ แยกตามสายวิทยาการ แยกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด และแยกตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร

6. เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาในแต่ละกลุ่มที่จำแนก โดยใช้ t-test for independent sample กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ = 0.05

7. นำเสนอตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็นสรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 5 ด้าน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test

### **ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ**

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกของการบริหารงานวิชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือวิจัยที่แตกต่างกัน 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ 2) การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ปีการศึกษา 55 - 57 และ 3) การตอบแบบสอบถามปลายเปิดของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่กำลังอยู่ใน

ระหว่างการศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมการบริหารงานวิชาการต่อไป แบ่งการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยตามวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

## 1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหารของ กองทัพอากาศ

### 1.1 ประชากร และผู้ให้ข้อมูล

1.1.1 ประชากรคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหาร ของกองทัพอากาศ จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่

1.1.1.1 กรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นหน่วยงานฝ่ายอำนวยการ ระดับสูงด้านการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ เป็นผู้มีหน้าที่อำนวยการประสานงาน กำกับดูแล และเสนอแนะนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับกองทัพอากาศ

1.1.1.2 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นหน่วยงานระดับบริหาร ด้านการศึกษาของกองทัพอากาศ และมีบทบาทในการบริหารงานสถานศึกษาในระบบการศึกษา วิชาชีพทางทหารในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุตามนโยบายระดับกองทัพอากาศ

1.1.1.3 สำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ เป็นหน่วยงานระดับฝ่ายอำนวยการด้านการบริหารการศึกษาในสังกัดของกรมยุทธ ศึกษาทหารอากาศ มีบทบาทวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติการฝึกศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.1.1.4 วิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็น หน่วยงานระดับปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักสูตรของวิทยาลัยการ ทัพอากาศ

1.1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือผู้มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยต้องการเก็บข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพทางทหารที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ ในแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการ ปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีบทบาท และมุมมองเกี่ยวกับการบริหารงาน วิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ แตกต่างกันไป แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 22 คน



1.1.2.1 กลุ่มผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารอากาศ มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษา และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1) เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ
- 2) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหาร กรมกำลังพลทหารอากาศ
- 3) ผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักปกครองและพัฒนา กรมกำลังพลทหารอากาศ

1.1.2.2 กลุ่มผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีบทบาทในการบริหารงานสถานศึกษาในระบบการศึกษาวชิราวุธทางทหารในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1) เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
- 2) รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (สายงานการศึกษา)
- 3) เสนาธิการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.1.2.3 กลุ่มฝ่ายอำนวยการด้านการฝึกศึกษาของสำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีบทบาทในการวางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติการฝึกศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 5 คน ได้แก่

- 1) รองผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษา
- 2) ผู้อำนวยการกองอำนวยการศึกษา สำนักบริหารการศึกษา
- 3) ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษา
- 4) ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักบริหารการศึกษา
- 5) ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการศึกษา สำนักบริหารการศึกษา

1.1.2.4 กลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยการทัพอากาศ มีบทบาทในการบริหารงานวิชาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ จำนวน 4 คน ได้แก่

- 1) ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ
- 2) ผู้อำนวยการกองการศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 3) ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 4) ผู้อำนวยการกองวัดและประเมินผล วิทยาลัยการทัพอากาศ

1.1.2.5 กลุ่มคณะทำงานส่วนอำนวยการศึกษา และอาจารย์ประจำสัมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศ เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด กำหนดคุณสมบัติคือต้องเป็นอาจารย์ประจำสัมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศที่มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อย 2 ปี เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนตามกิจกรรมการเรียนรู้ของหลักสูตรการทัพอากาศ และเคยประเมินคุณลักษณะของนักศึกษาในสัมมนาที่ตนรับผิดชอบได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวน 7 คน

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อเก็บข้อมูลสภาวะแวดล้อมภายใน/ภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยแยกประเด็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เหมาะสม ประกอบด้วยแนวคำถาม 5 ประเด็น ได้แก่

- 1) ท่านเห็นว่าอะไรคือจุดแข็ง (Strength) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ
- 2) ท่านเห็นว่าอะไรคือจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่ไม่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

3) ท่านคิดว่าอะไรคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

4) ท่านคิดว่าอะไรคือภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่ไม่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

5) ท่านคิดว่าควรมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศอย่างไรบ้าง

### 1.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (แบบสัมภาษณ์) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขต จุดมุ่งหมายของแบบสัมภาษณ์ และระบุเนื้อหาหรือตัวแปรที่ต้องการวัด พร้อมทั้งนิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 สร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ ตามประเด็นและจำนวนข้อที่ต้องการวัด โดยแบบสัมภาษณ์นี้กำหนดรูปแบบคำถามแบบปลายเปิด ปรับการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับ และตรงประเด็น

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม โดยนำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เกี่ยวกับความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงประเด็นการประเมินตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามผนวก ก - 2) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) รวมทั้งความถูกต้องของภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการตรวจสอบคุณภาพ และข้อเสนอแนะการปรับปรุงเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2558 สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพข้อคำถามการสัมภาษณ์จำนวน 4 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 1.0 ทุกข้อ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและการใช้สำนวนภาษาแล้ว นำไปให้ทดสอบโดยใช้ประชากรผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) อาจารย์ประจำของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 2) ผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทดลองตอบคำถามการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัย (Objectivity) ของเครื่องมือว่ามีความชัดเจนในการสื่อความหมายให้เข้าใจในข้อความต่าง ๆ ตรงกัน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งานจริงต่อไป

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 กลุ่ม

1.4.2 ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง เวลาที่เก็บข้อมูลทั้งหมดอยู่ในระหว่างเดือนตุลาคม – พฤศจิกายน 2558

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้เทคนิค 6'C QDAT (นภัทร แก้วนาค, 2558) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) มุ่งเน้นการเปลี่ยนข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จากข้อมูลดิบ (Raw Data) เป็นสารสนเทศการวิจัย (Information) ตามวงจรการจัดการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ดังนี้

1.5.1 มโนทัศน์ (Concept) กำหนดประเด็นที่ทำการศึกษา

1.5.2 สารเนื้อความ (Content) นำเข้าข้อมูลดิบในประเด็นต่างๆ แต่ละหัวข้อที่จะทำการศึกษา

1.5.3 จำแนกกลุ่ม (Classify) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญและจำแนกกลุ่ม

1.5.4 การจัดหมวดหมู่ (Category) นำข้อมูลที่จำแนกกลุ่มได้มาจัดหมวดหมู่ สรุปลงเป็นสารเนื้อความใหม่

1.5.5 การสื่อสาร (Communication) นำเอาสารเนื้อความในหมวดหมู่ต่างๆ มาประกอบกัน แปลความ/ตีความ และอธิบายความในภาพรวมของประเด็นมโนทัศน์ที่ศึกษา

1.5.6 การสรุปและจัดระบบความคิด (Conceptualize) จัดกรอบความคิดที่สอดคล้องกับมโนทัศน์การวิจัย

## 2. การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ปีการศึกษา 55 - 57

การสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะเหล่านั้นหลังจากที่สำเร็จการศึกษาแล้ว เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group technique)

### 2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

2.1.1 ประชากร คือ ศิษย์เก่า หรือกลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศที่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการทัพอากาศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 - 2557 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการปรับปรุงเนื้อหา และสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรในวิชาผู้นำ เป็นวิชาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งสิ้น 170 คน แบ่งเป็น

- 1) รุ่นที่ 46 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 58 คน
- 2) รุ่นที่ 47 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 55 คน
- 3) รุ่นที่ 48 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 57 คน

2.1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศที่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการทัพอากาศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 - 2557 แบ่งเป็น 3 รุ่น จำนวน 15 คน โดยการให้อาจารย์ประจำสัมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศ 3 ท่าน เป็นคัดเลือกแบบเจาะจงจากรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษา แบ่งเป็นปีการศึกษาละ 5 คน มีเกณฑ์การคัดเลือกคือ 1) เป็นผู้มีผลการประเมินด้านวิชาการอยู่ในระดับดีมาก 2) เป็นผู้มีผลการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลอยู่ในระดับดีมาก และ 3) ปัจจุบันปฏิบัติงานในหน่วยงานตามสายวิทยาการที่แตกต่างกัน คิดเป็นจำนวนเท่า ๆ กันในแต่ละรุ่น ได้แก่ ส่วนบัญชาการหรือส่วนกำลังรบรุ่นละ 2 คน, ส่วนสนับสนุนการรบรุ่นละ 2 คน และ ส่วนการศึกษาหรือส่วนกิจการพิเศษรุ่นละ 1 คน (การกำหนดอัตราส่วนของผู้เข้ารับการศึกษามาจากสายวิทยาการในส่วนบัญชาการและกำลังรบ : ส่วนสนับสนุนการรบ : ส่วนการศึกษาและส่วนกิจการพิเศษ เป็น 2 : 2 : 1) และจัดลำดับรายชื่อที่ถูกเลือกซ้ำกัน เป็นเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แนวคำถามการสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ในขอบข่ายงานวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การวัดและประเมินผล ตามมุมมองของผู้สำเร็จการศึกษา เครื่องมือที่ใช้คือแนวคำถามการสนทนากลุ่มที่

ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแนวคำถามที่เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานจริงหลังจากที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศและกลับเข้าทำงานในหน่วยงานต้นสังกัด เครื่องมือที่ใช้คือแนวคำถามการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแนวคำถามที่ใช้มีดังนี้

2.2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศว่ามีส่วนในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับท่านอย่างไร ?

2.2.2 ท่านได้ประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศหรือไม่อย่างไร ?

2.2.3 ท่านมีข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่จะนำไปสู่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศอย่างไร ?

2.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบคำถามในการสนทนากลุ่ม) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหาและแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม โดยนำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เกี่ยวกับความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงข้อคำถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามผนวก ก - 2) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) รวมทั้งความถูกต้องของภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการตรวจสอบคุณภาพ และข้อเสนอแนะการปรับปรุงเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2558 สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยจำนวน 3 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 1.0 ทุกข้อ

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อชี้แจงจากผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อสร้างแนวคำถามการสนทนากลุ่มต่อไป

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.4.1 ประสานการปฏิบัติกับผู้ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.4.2 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งให้กับหัวหน้าหน่วยงานของผู้ได้รับคัดเลือก เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มและพิจารณาอนุมัติให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามรายชื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.4.3 ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในวันที่ 24 ตุลาคม 2558 เวลา 13.30 - 15.30 น. ณ ห้องประชุม "นภยาศิปต์" ชั้น 3 อาคารวิทยาลัยการทัพอากาศ ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 14 คน (ติตราชการด่วน 1 คน)

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้เทคนิค 6'C QDAT ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) มุ่งเน้นการเปลี่ยนข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จากข้อมูลดิบ (Raw Data) เป็นสารสนเทศการวิจัย (Information) ตามวงจรการจัดการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (ดำเนินการเช่นเดียวกับ ข้อ 1.5)

## 3. การตอบแบบสอบถามปลายเปิดของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษิตตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ

การใช้แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกลุ่มนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ประชากร และผู้ให้ข้อมูล

3.1.1 ประชากร คือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศในปัจจุบัน ได้แก่ นายทหารชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการรัฐวิสาหกิจ และบุคคลพลเรือนที่กำลังอยู่ในระหว่างศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 49 ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 72 คน

3.1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศในปัจจุบัน (ใช้ทั้งประชากร) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นแบบปลายเปิด

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดที่แนบท้ายแบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศรุ่นปัจจุบัน สำหรับสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ในขอบข่ายงานวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การวัดและประเมินผล ตามมุมมองของนักศึกษาที่อยู่ในระหว่างการศึกษา โดยแนวคำถามที่ใช้มีดังนี้

3.2.1 ท่านมีความคิดเห็นว่างานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล มีส่วนสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับท่านได้อย่างไร ?

3.2.2 ท่านมีความคิดเห็นว่สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ที่ท่านได้รับการเสริมสร้างระหว่างเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างไร ?

3.2.3 ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่จะสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษารุ่นต่อไปได้อย่างไร ?

3.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถามปลายเปิด) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา และแนวคำถามในแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาที่เกี่ยวกับความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความถูกต้องเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษา

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงข้อคำถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ



ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (รายชื่อตามผนวก ก - 2) เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC) รวมทั้งความถูกต้องของภาษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการตรวจสอบคุณภาพ และข้อเสนอแนะการปรับปรุงเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้งหมดเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2558 สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 1.0 ทุกข้อ

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถามปลายเปิดที่แก้ไขแล้วไปทดสอบ (Try-Out) โดยใช้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2558 เนื่องจากเป็นนักศึกษาของสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์และลักษณะการจัดการเรียนการสอนเทียบเท่ากัน จำนวน 15 คน ทดลองตอบแบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเป็นปรนัย (Objectivity) ของเครื่องมือ รวมทั้งตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือวิจัย เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2558 สรุปว่าเครื่องมือวิจัยมีความเป็นปรนัย ผู้ตอบแบบประเมินแปลความหมายได้ตรงกัน และผู้ทดสอบใช้เครื่องมือวิจัย 13 คน ให้ความคิดเห็นว่ามี ความชัดเจนในการสื่อความหมายให้เข้าใจในข้อคำถามต่างๆ ตรงกัน

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งประสานกับ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อขอความอนุเคราะห์จัดเวลา และสถานที่สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 ดำเนินการชี้แจงการตอบแบบสอบถามปลายเปิดแก่นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และเก็บรวบรวมข้อมูล ในวันที่ 14 กันยายน 2558 เวลา 08.00 - 09.00 น. ณ ห้องบรรยายวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้รับแบบสอบถามปลายเปิดกลับคืนจำนวน 64 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้เทคนิค 6'C QDAT ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quantitative Data Analysis) มุ่งเน้นการเปลี่ยนข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จากข้อมูลดิบ (Raw Data) เป็นสารสนเทศ

การวิจัย (Information) ตามวงจรการจัดการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (ดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 1.5)

#### **ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ**

ขั้นตอนนี้เป็นการร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 - 3 มาใช้ในการสังเคราะห์ร่างกลยุทธ์ จากนั้นนำไปตรวจสอบประเมินกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ และปรับปรุงตามที่ได้รับข้อเสนอแนะ นำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศฉบับสมบูรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### **4.1 ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ แบ่งออกเป็น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการกำหนดนโยบายการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดเป็นส่วนต้นน้ำ จำนวน 1 ท่าน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการแปลงนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ซึ่งจัดเป็นส่วนกลางน้ำ จำนวน 4 ท่าน และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการปฏิบัติงานวิชาการทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งจัดเป็นส่วนปลายน้ำ จำนวน 4 ท่าน แบ่งการตรวจสอบและประเมิน ดังนี้

4.1.1 การตรวจสอบเกณฑ์น้ำหนักคะแนน และค่าคะแนนประเมินสำหรับตารางประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกจากผู้ให้ข้อมูลข้างต้น โดยกำหนดให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำนวน 2 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติงานวิชาการจำนวน 1 ท่าน

4.1.2 การตรวจสอบเกณฑ์น้ำหนักคะแนน และค่าคะแนนประเมินสำหรับตารางประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกจากผู้ให้ข้อมูลข้างต้น โดยกำหนดให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำนวน 2 ท่าน และ

4.1.3 การตรวจสอบค่าคะแนนความน่าสนใจ (Attractiveness score) สำหรับตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ QSPM ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกจากผู้ให้ข้อมูลข้างต้น โดย

กำหนดให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดนโยบายการศึกษาจำนวน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำนวน 1 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติงานวิชาการจำนวน 1 ท่าน

4.1.4 การประเมินร่างกลยุทธ์ ใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 ท่าน สำหรับประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้น

#### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือวิจัยคือ "แบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์" สำหรับประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้นจากการทำ SWOT matrix ซึ่งใช้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม โดยสรุปออกมาเป็น

4.2.1 แนวทางที่เห็นว่ามีมีความสำคัญ ต้องเร่งดำเนินการ หรือเป็นจุดเริ่มต้นในการปฏิบัติตามแนวทางอื่น ๆ

4.2.2 แนวทางที่ควรเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในร่างกลยุทธ์ เพื่อให้มีแนวทางที่ครอบคลุมครบถ้วน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

4.2.3 แนวทางที่ควรตัดออกไป เนื่องจากขาดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

4.3 การสร้าง และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบประเมินร่างกลยุทธ์) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ที่ผู้ประเมินจะพิจารณาความเชื่อมโยงของแนวทางปฏิบัติ กับสภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม โดยนำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้น ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เกี่ยวกับความครอบคลุมตามเนื้อหาสาระ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาประเมินกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย และร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อเตรียมนำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ต่อไป

#### 4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.4.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในการประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

4.4.2 ส่งเอกสารร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ พร้อมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ให้กับผู้เชี่ยวชาญในการประเมินร่างกลยุทธ์ฯ อ่านล่วงหน้าก่อน 1 สัปดาห์

4.4.3 กำหนดวันรับผลการพิจารณาและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินร่างกลยุทธ์ และรับผลการตรวจสอบด้วยตนเอง

#### 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินงานตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการให้สารสนเทศ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากวัตถุประสงค์ที่ 3 มาใช้ในตารางประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) และตารางประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) เพื่อคำนวณหาคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ได้สารสนเทศในการวิเคราะห์แนวทางกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies) โดยมีวิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนน และวิธีการให้คะแนน และคำนวณหาคะแนนถ่วงน้ำหนัก ดังต่อไปนี้

##### 1. การคิณ้ำหนักคะแนนประเมินปัจจัยภายใน

1.1 ระบุประเด็นปัจจัยภายในที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์

1.2 ประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยภายในแต่ละประเด็นที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดย

กำหนดเกณฑ์การประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยแต่ละประเด็นจากสำคัญน้อยสุด ถึงสำคัญมากที่สุด แบ่งเป็น 3 ค่าความสำคัญ ดังนี้

ค่า = 1 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการน้อย

ค่า = 2 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการปานกลาง

ค่า = 3 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการมาก

1.3 นำค่าความสำคัญที่ประเมินได้ทั้งหมดรวมกัน จากนั้นหาค่าเฉลี่ย และตรวจสอบน้ำหนักคะแนนโดยนำค่าแต่ละปัจจัยมารวมกันและเทียบบัญญัติไตรยางค์ให้ผลรวมมีค่าเท่ากับ 1.0

1.4 กำหนดหลักการให้คะแนนประเมินแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเริ่มจาก 1 = จุดอ่อนหลัก 2 = จุดอ่อนรอง 3 = จุดแข็งรอง 4 = จุดแข็งหลัก

## 2. การคติน้ำหนักคะแนนประเมินปัจจัยภายนอก

2.1 ระบุประเด็นปัจจัยภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์

2.2 ประเมินค่าความสำคัญของปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 3 ค่าความสำคัญ ได้แก่

ค่า = 1 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการน้อย

ค่า = 2 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการปานกลาง

ค่า = 3 เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการมาก

2.3 นำค่าความสำคัญที่ประเมินได้ทั้งหมดรวมกัน จากนั้นหาค่าเฉลี่ย และตรวจสอบน้ำหนักคะแนนโดยนำค่าแต่ละปัจจัยมารวมกันและเทียบบัญญัติไตรยางค์ให้ผลรวมมีค่าเท่ากับ 1.0

2.4 กำหนดหลักการให้คะแนนประเมินโดยพิจารณาว่าวิทยาลัยการทัพอากาศสามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือภัยคุกคามได้มากน้อยเพียงใด แบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเริ่มจาก 1 = มีโอกาสน้อยที่สุด/มีอุปสรรคมากที่สุด 2 = มีโอกาสน้อย/มีอุปสรรคมาก 3 = มีโอกาสมาก/มีอุปสรรคน้อย 4 = มีโอกาสมากที่สุด/มีอุปสรรคน้อยที่สุด

3. นำเกณฑ์น้ำหนักคะแนน และคะแนนประเมินปัจจัยภายในและภายนอกแต่ละประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและปรับแก้ตามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ

4. คะแนนถ่วงน้ำหนักในตารางประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) และตารางประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) คำนวณผลคูณของคะแนนประเมินกับน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัย จากนั้นหาผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตารางจะได้ผลประเมินปัจจัยภายใน (ค่า IFE) และผลการประเมินปัจจัยภายนอก (ค่า EFE)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากวัตถุประสงค์ที่ 3 มาวิเคราะห์ระบบการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศในปัจจุบัน (Current system) เพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem statement) และออกแบบระบบการบริหารงานวิชาการที่พึงประสงค์สอดคล้องกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น (Desired system) จากนั้นผู้วิจัยจะใช้ตาราง IE Matrix วิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ พัฒนากลยุทธ์ทางเลือก โดยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อจับคู่สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ในขั้นตอนนี้มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ระบบงานบริหารวิชาการ (สถานศึกษาตามแนวทางรับราชการ) ของกองทัพอากาศ 2) การวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และ 3) การจับคู่สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ระบบงานบริหารวิชาการ (สถานศึกษาตามแนวทางรับราชการ) ของกองทัพอากาศ

1.1 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามปลายเปิด การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ที่ผ่านการวิเคราะห์เชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 ในประเด็นความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ทั้งภายในภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ

1.2 ระบุตัวแสดง (Actor) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารงานวิชาการ ตั้งแต่ระดับนโยบายการศึกษา ระดับอำนวยการศึกษา และระดับสถานศึกษา

1.3 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรม/การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการระหว่างตัวแสดงต่างๆ โดยยึดข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ตามข้อ 1.1 ผลที่ได้กำหนดให้เป็นระบบการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในปัจจุบัน (Current system)

1.4 ระบุประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ข้างต้น และแถลงปัญหา (Problem statement) ในภาพรวมของระบบการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของ กองทัพอากาศ

1.5 ทบทวนข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาปัจจุบัน และแนวทางการแก้ไข ปัญหาหรือแนวทางการพัฒนา

1.6 ปรับปรุงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรม/การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการระหว่างตัวแสดงต่างๆ โดยยึดข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและการพัฒนาในอนาคต ผลที่ได้กำหนดให้เป็นระบบการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ (Desired system)

## 2. การวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม

2.1 นำข้อมูลผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตารางจะได้ผลประเมิน ปัจจัยภายใน (ค่า IFE) และผลการประเมินปัจจัยภายนอก (ค่า EFE) จากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ มาวางตำแหน่งในตารางปัจจัยภายใน-ภายนอก (IE Matrix) เป็นตารางที่นำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน (IFE) มาสัมพันธ์กับปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก (EFE) บนพื้นฐานของข้อมูล 2 มิติ คือ 1) บนแกน X เป็นคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของ IFE ที่แสดงให้เห็นตำแหน่งที่ แข็งแกร่ง (Strong Internal Position) หรืออ่อนแอ (Weak Internal Position) ของปัจจัยภายใน และ 2) บนแกน Y เป็นคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของ EFE ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรตอบสนองต่อโอกาส หรือภัยคุกคามได้สูง หรือต่ำ ตำแหน่งจุดตัดจะใช้ในการวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ สถานะแวดล้อม

2.2 ตำแหน่งของจุดตัดระหว่าง IFE กับ EFE ใน IE Matrix อยู่ในตำแหน่ง ของตารางภายในที่ใด จะช่วยให้เห็นถึงแนวทางประยุกต์กลยุทธ์แตกต่างกันไป ตามจุดตัดของคะแนน ถ่วงน้ำหนักของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก แบ่งออกเป็น 3 เขต

เขตที่ 1 ตำแหน่งในช่องที่ 1, 2, 4 อธิบายว่าองค์กรควรใช้กลยุทธ์เติบโต และสร้าง (Grow and Build)

เขตที่ 2 ตำแหน่งในช่องที่ 3, 5, 7 สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์ ดูแล และ รักษา (Hold and Maintain)

เขตที่ 3 ตำแหน่งในช่องที่ 6, 8, 9 เหมาะกับการใช้กลยุทธ์ เก็บเกี่ยว หรือ ไม่ลงทุน (Harvest or Divest)

ส่วน ตาราง ภัยคุกคาม - โอกาส - จุดอ่อน - จุดแข็ง (TOWS Matrix) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนากลยุทธ์โดยการจับคู่ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่สำคัญ โดย

### 3. การจับคู่สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก

3.1 พิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส-ภัยคุกคาม) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) รวมทั้งนำแนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่ได้จากตาราง IE Matrix สำหรับกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเพื่อปรับสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบัน ไปเป็นสภาพการบริหารงานวิชาการที่พึงประสงค์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก
- 2) กลยุทธ์ WO มุ่งที่จะปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรโดยการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก
- 3) กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งภายในขององค์กรในการหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก
- 4) กลยุทธ์ WT มุ่งป้องกัน หรือตั้งรับโดยการลดจุดอ่อนขององค์กร และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก

3.2 นำผลที่ได้จากการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจะเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic concepts) มาแยกเนื้อหา (Content) เป็นมาตรการ/วิธีการปฏิบัติ แล้วจัดกลุ่ม (Classify) มาตรการที่มีแนวคิดใกล้เคียงกันทั้งที่เป็นกลยุทธ์ SO, ST, WO, WT กำหนดให้เป็นกลยุทธ์รอง จากนั้นนำหัวข้อกลยุทธ์รองจัดหมวด (Category) กลยุทธ์ที่มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันไว้ในหมวดเดียวกันกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจออกเป็น

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลักมาวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ QSPM เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีวิธีการวางแผน ดังนี้

1.1 นำข้อมูลปัจจัย และน้ำหนักคะแนนที่ได้จากผลการประเมินปัจจัยภายใน (IFE) และผลการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE) มาใส่ในตาราง QSPM



1.2 นำหัวข้อกลุ่มกลยุทธ์หลักมาใส่เป็นรายการกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ

1.3 กำหนดค่าคะแนนความน่าสนใจ (Attrativeness Score : AS) สำหรับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแต่ละประเด็นให้กับกลยุทธ์ทางเลือก โดยพิจารณาว่าปัจจัยนี้มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางเลือกอย่างไร หากมีผลกระทบมากจะมีคะแนนความน่าสนใจสูงตามไปด้วย และเปรียบถึงผลกระทบที่มีในแต่ละกลยุทธ์ทางเลือกนั้นๆ ด้วยการให้ค่าคะแนนความน่าสนใจ 4 ระดับ จากไม่น่ามีผลกระทบ (คะแนน AS = 1) จนถึงมีผลกระทบอย่างมาก (คะแนน = 4)

1.4 นำคะแนนความน่าสนใจแต่ละประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและปรับแก้ตามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ

1.5 เปรียบเทียบผลรวมของคะแนนความน่าสนใจ กลยุทธ์ทางเลือกที่มีผลรวมน่าสนใจมากที่สุดจะเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะให้ความสำคัญมากที่สุด อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ทางเลือกที่เหลื้อยังคงเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และมีมาตรการ/วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ จึงจำเป็นต้องดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์เหล่านี้ด้วยเช่นกัน อีกทั้งการดำเนินงานตามมาตรการที่ระบุไว้ในกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องเรียงตามกลยุทธ์หลักที่มีความน่าสนใจ หรือมีความสำคัญก่อนเสมอไป บางกรณีผู้บริหารอาจเลือกที่จะดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สำคัญรองลงมาก่อน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินมาตรการตามกลยุทธ์ที่สำคัญในลำดับต่อไป

2. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลักเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก และให้ข้อเสนอแนะข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะประเด็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร และธรรมาธิบาล รวมทั้งประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อกลยุทธ์ ในประเด็น 1) แนวทางที่เห็นว่ามีมีความสำคัญ ต้องเร่งดำเนินการ หรือเป็นจุดเริ่มต้นในการปฏิบัติตามแนวทางอื่น ๆ 2) แนวทางที่ควรเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในร่างกลยุทธ์ เพื่อให้มีแนวทางที่ครอบคลุม ครบถ้วน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 3) แนวทางที่ควรตัดออกไป เนื่องจากขาดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ข้อเสนอแนะในการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. นำผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่

เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสนอ แบ่งออกเป็น กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และมาตรการ/วิธีการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่เสนอมามา วิเคราะห์เพื่อออกแบบนโยบายการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค Operational Approach มี วิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดสภาพการบริหารงานวิชาการที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Desired Condition) อาจประกอบด้วยสภาพที่ต้องการหลายประเด็น แต่เมื่อดำเนินการในภาพรวมสำเร็จแล้วจะนำไปสู่ เป้าหมาย (End State) ของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศได้
2. กำหนดเส้นทางการปฏิบัติ (Line of Operations) ในแต่ละกลยุทธ์หลักให้มุ่ง ไปสู่การสร้างสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละประเด็น ในบางกรณีเส้นทางการปฏิบัติของกลยุทธ์หลัก/รอง หลายกลยุทธ์ อาจนำไปสู่สภาพที่ต้องการเพียงประเด็นเดียวก็เป็นได้ หรือบางกรณี กลยุทธ์หลัก/รอง เพียงข้อเดียวอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพที่ต้องการได้หลายประเด็นเช่นกัน
3. ระบุมาตรการ/วิธีการที่จะสนับสนุน (Supported Objectives) ให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนสภาพปัจจุบันไปเป็นสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละประเด็น
4. กำหนดแนวทางในเชิงนโยบายในการเตรียมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย เป้าหมาย ภาระงาน ทรัพยากร บทบาทหน่วยงาน/เจ้าภาพในการดำเนินการ และ วิธีการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ โดยพิจารณาข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินร่าง กลยุทธ์เป็นข้อมูลสำคัญ
5. ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามขั้นตอนการกำหนด 4 ขั้นตอน จะเป็นกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่เสนอต่อไป

กล่าวโดยสรุปว่า งานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัย จำนวน 6 ฉบับ ประกอบด้วย 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ 3) แบบสอบถามปลายเปิดประเด็นการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 4) แนวคำถามการสนทนากลุ่มประเด็นการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 5) แบบสัมภาษณ์ประเด็นสภาวะแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 6) แบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เครื่องมือแต่ละฉบับมีวัตถุประสงค์ ลักษณะการวัด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 13 วัตถุประสงค์ ลักษณะการวัด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำแนกตามแบบของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัย	วัตถุประสงค์	ลักษณะการวัด/ เก็บข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ ข้อมูล
1. แบบประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	เพื่อประเมินกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	การแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน 1) การพัฒนาสมรรถนะ 2) การพัฒนากลยุทธ์ 3) หลักสูตรและการสอน 4) การวัด/ประเมินผล 5) การบริหารการศึกษา
2. แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	สำหรับประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศรุ่นปัจจุบันในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	- แบบกรอกคะแนนแบบ 3 มิติ คือ 1) ประเมินโดยตนเอง 2) ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนา และ 3) ประเมินโดยอาจารย์ประจำ	1) อาจารย์ประจำของสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร จำนวน 12 คน 2) นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2558 จำนวน 72 คน

เครื่องมือวิจัย	วัตถุประสงค์	ลักษณะการวัด/ เก็บข้อมูล	กลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ ข้อมูล
		สัมภาษณ์	
3. แบบสอบถาม ปลายเปิด (แนว ทางการจัดการ เรียนการสอนที่ เสริมสร้าง สมรรถนะ)	เพื่อสอบถามความคิดเห็นในประเด็นแนวทางการ บริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ	- การแสดงความคิดเห็นในคำถาม ปลายเปิด	นักศึกษาราย ของ วิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2558 จำนวน 72 คน
4. แนวคำถาม การสนทนากลุ่ม (แนวทางการ จัดการเรียนการ สอนที่เสริมสร้าง สมรรถนะ)	เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในประเด็นแนวทางการ บริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ	การอภิปรายแสดง ความคิดเห็นตาม แนวคำถาม ใน ประเด็น ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ การจัดการเรียนการ สอนที่มุ่งเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์	ผู้สำเร็จการศึกษา จากหลักสูตรของ วิทยาลัยการทัพอากาศ ประจำปี 55 - 57 จำนวน 12 คน
5. แบบ สัมภาษณ์ (สภาวะแวดล้อม ของ การบริหารงาน วิชาการวิทยาลัย การทัพอากาศ)	เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการ บริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	การตอบคำถาม ปลายเปิดตามแนว คำถาม การ สัมภาษณ์	1) ผู้บริหาร หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการ ศึกษาวิชาชีพ ทางทหารของ กองทัพอากาศ (17 คน) 2) อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการทัพอากาศ (8 คน)
6. แบบประเมิน ร่างกลยุทธ์	เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การ บริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ฯ ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้นจากการทำ SWOT matrix	- แบบประเมินกล ยุทธ์ และการเขียน อธิบายความคิดเห็น ในคำถามปลายเปิด	ผู้ทรงคุณวุฒิในด้าน - การกำหนด นโยบาย - การแปลงนโยบาย สู่การปฏิบัติ - การบริหารงาน วิชาการ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (2) ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (3) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ (4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งการนำเสนอเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

ตอนที่ 7 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

รายละเอียดของแต่ละตอนมีดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ**

การประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ 1) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ และ 2) สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ผู้วิจัยศึกษาหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย และแบบประเมินความเหมาะสม โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน (รายชื่อตามผนวก ก - 1) ซึ่งความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกนำมาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญของงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ” ต่อไป

สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมผู้ประเมินทั้งหมดเห็นด้วยกับวิธีการสังเคราะห์ และรายการตามกรอบแนวคิด แบ่งออกเป็น

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน และ 3) การบริหารการประเมินผล ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรายการในนิยามปฏิบัติการเพื่อให้ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการในแต่ละหัวข้อ และการจัดกลุ่มงานที่มีความเกี่ยวข้องกันให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้เห็นขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติในแต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน สรุปได้ดังนี้

1.1 การบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสม สอดคล้อง สำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย

1) การวางแผนพัฒนาหลักสูตร กรอบนโยบายของผู้บริหาร การจัดตั้งคณะทำงานการรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกาพัฒนาหลักสูตร

2) การดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การกำหนดสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้

3) การกลั่นกรองหลักสูตรสถานศึกษา และการพิจารณาอนุมัติใช้หลักสูตร

4) การเตรียมความพร้อมในการนำหลักสูตรไปใช้

1.2 การบริหารการเรียนการสอน หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการทัพอากาศ และเป็นขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนการสอนหรือแผนการเรียนรู้ การจัดตารางสอน การแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดผู้สอน

2) การจัดอาคารสถานที่ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก

3) การสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

4) การนิเทศการสอน ติดตาม และประเมินการสอน

1.3 การบริหารการประเมินผลการเรียน หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ และประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ รวมทั้งเป็นการถอดบทเรียนที่ได้จากการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นองค์ความรู้ และสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป ประกอบด้วย

1) การวางแผนวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ วิธีการวัดผลการเรียนรู้ และการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

2) การดำเนินการวัด และประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ระหว่างการศึกษา และการติดตาม (follow up) ผลลัพธ์การเรียนรู้หลังสำเร็จการศึกษา

3) การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้

4) การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการประเมินให้กับหน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษา และหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของกองทัพอากาศ

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ การปรับแก้ประโยคหรือคำที่มีความหมายคลุมเครือให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้คำที่คลุมเครือที่อาจทำให้เกิดความสับสน และตีความไม่ตรงประเด็น โดยเฉพาะหากนำประโยคหรือคำเหล่านี้ไปใช้ในการสร้างเครื่องมือวิจัย สรุปได้ดังนี้

2.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีความรู้ ความเข้าใจข่าวสารสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการ และข้อมูลที่เหมาะสม มีความสามารถในการฉายภาพ หรือระบุสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนมีความสามารถในการประเมินความเป็นไปได้ และแนวโน้มความสำเร็จในการมุ่งสู่การเป็นองค์การตามที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

2.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน มีความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหลากหลายวิธีโดยประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนสามารถประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป

2.3 ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ มีทักษะในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์การ มีทักษะในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนสามารถเสนอแนะตัวชี้วัด หรือเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

2.4 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีทักษะในการติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร แนวความคิด ทัศนคติ ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติกับผู้ร่วมงาน ด้วยการพูด การอ่าน การเขียน หรือใช้สัญญาณลักษณะในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน การมีทักษะในการวิเคราะห์ แยกแยะ และกลั่นกรองข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการพัฒนาวิธีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ยอมรับ สนับสนุน หรือปฏิบัติตามแนวทางของฝ่ายตน ตลอดจนมีทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารต่อไป



2.5 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึง ความเป็นผู้นำทางความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางด้วยความเต็มใจ ตลอดจนการดูแลและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่าระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เหล่านี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งระดับพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ/สมรรถนะ และใช้รูปแบบการประเมินแบบ 3 เสา คือ ประเมินโดยตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนาเดียวกัน และประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา สรุปผลการประเมินได้ดังนี้

1. สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นปีการศึกษา 2558 จำนวน 72 คน

1.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่า นักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 54.17 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

1.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11

1.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษานในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 80.56 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.72 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษานในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.72

2. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในด้านการมีวิสัยทัศน์ มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.26 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

2.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

2.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

2.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษานในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษานในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

3. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

3.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

3.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

3.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษานในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มี

คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

4. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

4.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

4.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่านักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

4.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

5. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในด้านทักษะการสื่อสาร มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.33 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

5.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

5.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่านักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

5.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

6. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.25 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

6.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

6.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่านักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

6.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพอากาศก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพอากาศมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

7. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในภาพรวมทุกด้าน มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.30 คิดเป็นเกณฑ์ "ดี" รายละเอียดจำแนกได้ดังนี้

7.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่านักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

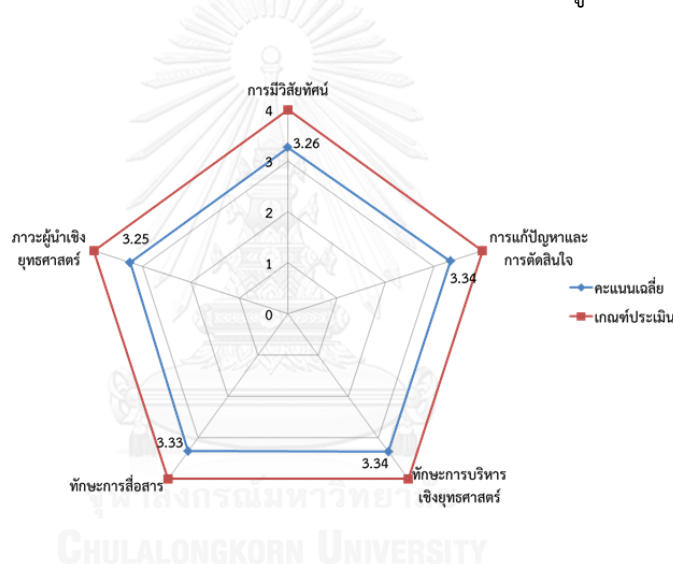
7.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่านักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

7.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพอากาศก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพอากาศมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

8. การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน 1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ กับ 2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง การศึกษาและกิจการพิเศษ พบว่า คะแนนเฉลี่ยระหว่างนักศึกษาที่

ปฏิบัติงานในสายวิทยาการที่ต่างกันสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสายวิทยาการด้านสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง การศึกษาและกิจการพิเศษ

9. การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง คือ 1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ กับ 2) สถานศึกษาอื่นๆ พบว่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่ต่างกันสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่จากโรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางอื่นๆ



ภาพที่ 19 ค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของนักศึกษาวินิจฉัยการทัพอากาศปีการศึกษา 58

**ตารางที่ 14** สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ  
ปีการศึกษา 2558

การจำแนกกลุ่ม	จำนวน	มี วิสัยทัศน์	การ แก้ปัญหา และ ตัดสินใจ	ทักษะ บริหารเชิง ยุทธศาสตร์	ทักษะ การ สื่อสาร	ภาวะผู้นำ เชิง ยุทธศาสตร์	รวม สมรรถ นะทุก ด้าน
นักศึกษาทั้งหมด	72	3.26	3.34	3.34	3.33	3.25	3.30
<b>1. แบ่งตามสายวิทยาการ</b>							
ส่วนบัญชาการ และสายกำลังรบ	39	3.28	3.37	3.35	3.38	3.28	3.33
<b>สายวิทยาการด้าน</b>							
การสนับสนุนและส่ง กำลังบำรุง	27	3.25	3.30	3.33	3.27	3.22	3.27
<b>สายวิทยาการด้าน</b>							
การศึกษาและกิจการ พิเศษ	6	3.12	3.29	3.33	3.31	3.15	3.24
<b>2. แบ่งตามวุฒิการศึกษา</b>							
ปริญญาตรี	28	3.16	3.30	3.31	3.29	3.24	3.26
สูงกว่าปริญญาตรี	44	3.32	3.36	3.36	3.36	3.25	3.33
<b>3. แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารที่ผ่านมา</b>							
โรงเรียนเสนาธิการ เหล่าทัพ	58	3.24	3.34	3.34	3.34	3.25	3.30
โรงเรียนนายทหาร อากาศอาวุโส	7	3.37	3.45	3.35	3.37	3.20	3.35
ไม่ได้ผ่านการศึกษา วิชาชีพทางทหาร	7	3.25	3.24	3.32	3.27	3.31	3.28

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาแยกตามสายวิทยาการ

สายวิทยาการของนักศึกษา	n	X	S <sup>2</sup>	t
1. ส่วนบัญชาการและสายกำลัง รบ	39	3.33	0.121	0.8005185
2. ส่วนสนับสนุน ส่งกำลังบำรุง การศึกษา และกิจการพิเศษ	33	3.27	0.083	

$$t = 1.96$$

$$**\text{ระดับนัยสำคัญ} = 0.05$$

ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของนักศึกษาแยกตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารที่  
ผ่านมา

สถานศึกษาที่ผ่านมานของ นักศึกษา	n	X	S <sup>2</sup>	t
1. โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ	58	3.30	0.094	0.09
2. สถานศึกษาอื่นๆ	14	3.31	0.15	

$$t = 1.96$$

$$**\text{ระดับนัยสำคัญ} = 0.05$$

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ตามขั้นตอน 6'C QDAT ประกอบด้วย แนวคิดสำคัญ (Concept) ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) การประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานจริง และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามมุมมองของผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content), การจำแนกกลุ่ม (Classify), การจัดหมวดหมู่ (Category) สามารถสรุปและนำเสนอ (Communication) ได้ดังนี้

#### 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการสนทนากลุ่มชี้ให้เห็น จุดเด่นของการศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศที่ได้รับคัดเลือกเข้ารับการศึกษ เน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษา ทั้งในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ช่วยให้ทบทวน ปรับปรุงความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักศึกษาที่มาจากสายงานที่แตกต่างกัน

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มทำให้ทราบจุดที่ควรปรับปรุงในการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของหลักสูตรกับการปฏิบัติงานตามสายวิทยาการของผู้เรียน 2) การทบทวน และจัดระเบียบความรู้เพื่อปรับพื้นฐานผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการศึกษาตามหลักสูตร 3) ความพร้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งในด้านความรู้ และประสบการณ์ ด้านกระบวนการสอน และด้านขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 2. การประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำกับการปฏิบัติงาน

ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของผู้สำเร็จการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำไปใช้ขึ้นกับโอกาสที่จะได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และเงื่อนไขข้อจำกัดในบางประการ

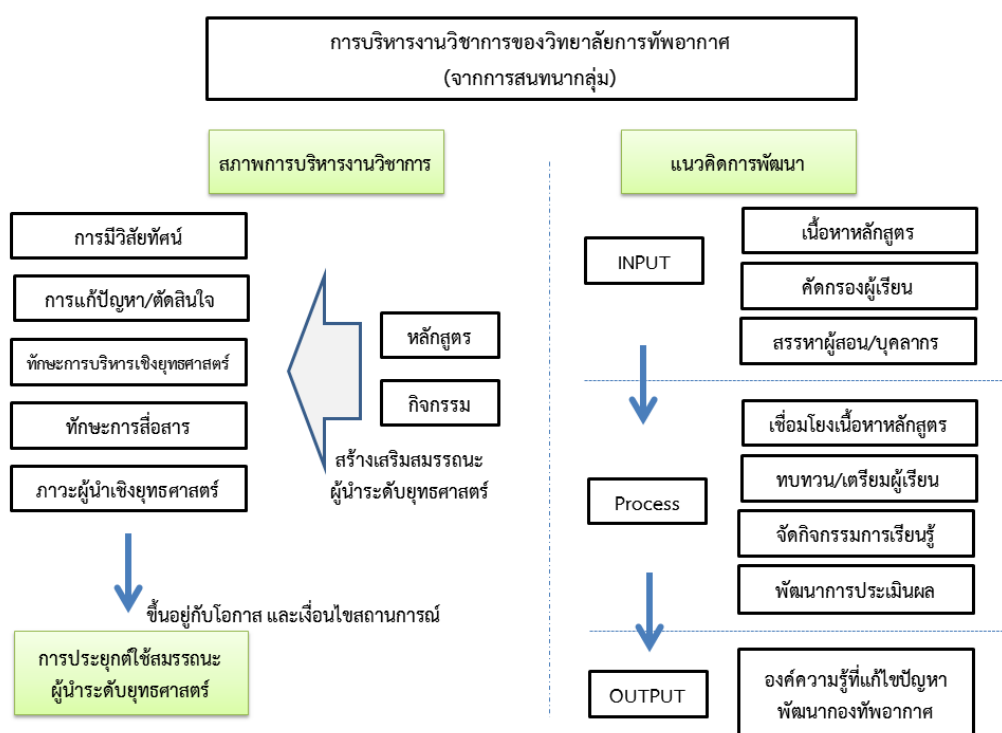
#### 3. แนวคิดการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษา ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะการพัฒนา



การศึกษาทั้งระบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การเพิ่มเนื้อหาสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การจัดระบบการคัดกรองผู้เรียน การสรรหาผู้สอน 2) กระบวนการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การประเมินผลที่เน้นกระตุ้นให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเอง การนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน และการคัดกรองบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง และ 3) ผลผลิต/ผลลัพธ์ ได้แก่ แนวความคิดการบริหารงานวิชาการให้ตอบสนองต่อการแก้ปัญหา และพัฒนาขีดสมรรถนะของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เป็นการยกระดับความสำคัญของสถาบันการศึกษาที่สามารถสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และยังแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาที่จะมีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนกองทัพอากาศในอนาคตได้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสนทนากลุ่มตามที่น่าเสนอข้างต้น สามารถสรุปและจัดกรอบความคิด (Conceptualize) ได้ดังนี้



ภาพที่ 20 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด ตามขั้นตอน 6'C QDAT ประกอบด้วย แนวคิดสำคัญ (Concept) ได้แก่ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) การประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานจริง และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามมุมมองของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศรุ่นปีการศึกษา 58 ที่อยู่ในระหว่างการศึกษา ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content), การจำแนกกลุ่ม (Classify), การจัดหมวดหมู่ (Category) สามารถสรุปและนำเสนอ (Communication) ได้ดังนี้

##### 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของนักศึกษาที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ทั้งหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน จัดกลุ่มเนื้อหาออกเป็น 1) หลักสูตรครอบคลุมเนื้อหาสาระในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้กับนักศึกษา เป็นการฝึก ศึกษา เพื่อเตรียมคนให้พร้อมเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีกรอบความคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เกิดทักษะในการคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ที่สามารถถ่ายทอดลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตามบทเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการทำงานในอนาคต นักศึกษาเชื่อมั่นว่าหลักสูตรนี้สามารถสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยภาคทฤษฎีช่วยให้ได้หลักการในการนำไปคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และวางแผนในการทำงานได้เป็นอย่างดี ส่วน ภาคปฏิบัติช่วยให้ได้ฝึกทักษะในการคิดและการแสดงออกอย่างมีหลักการโดยอาศัยความรู้จากภาคทฤษฎีที่เสริมสร้างหลักการทางยุทธศาสตร์ เพื่อไปผนวกกับประสบการณ์ที่ทำงานมาอย่างยาวนาน จนสามารถจัดกระบวนการความคิดได้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ได้ จึงสามารถสร้างความมั่นใจในการทำงานระดับยุทธศาสตร์ตามวิชาการที่ได้รับการศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอน มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานให้เป็นระบบ และจัดลำดับดี ทำให้นักศึกษาสะดวกในการติดตาม แผนของหลักสูตรสามารถช่วยให้ผู้เรียนดูดซับความรู้อย่างเป็นระเบียบ สร้างความเข้าใจจากเนื้อหา และนำไปใช้ในการสัมมนา โดยวิธีการสัมมนามีผลอย่างมาก เพราะช่วยเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดในระดับยุทธศาสตร์ การสัมมนาโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น การควบคุมสถานการณ์ ซึ่งปรากฏในการจัดการเรียนการ

สอน มีความสอดคล้องกับหลักสูตร และช่วยพัฒนาสมรรถนะ อีกทั้งมีการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในรุ่นก่อน ปรับปรุงและพัฒนาให้ใช้ในรุ่นปัจจุบัน 3) การวัดและประเมินผลจากการสัมมนา และการทดสอบแต่ละหมวดวิชา ช่วยให้วิทยาลัยการทัพอากาศทราบถึงพัฒนาการสมรรถนะของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาการศึกษาต่อไป

## 2. การประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำกับการปฏิบัติงาน

นักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศเห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้บริหารได้เป็นอย่างดี เนื่องจากวิทยาลัยการทัพอากาศจำลองสถานการณ์จากเหตุการณ์และตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานมาใช้เป็นโจทย์สำหรับศึกษาวิเคราะห์ร่วมกับองค์ความรู้ หลักการ ทฤษฎี โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การสัมมนา การฝึกปฏิบัติ ช่วยให้เกิดกระบวนการคิด กระบวนการตัดสินใจ ที่สร้างสรรค์ และสมเหตุสมผลเพียงพอต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ และพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการใช้ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมุ่งไปสู่เป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. แนวคิดการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ

ข้อมูลการตอบแบบสอบถามยังชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรปรับปรุงของ 1) การจัดกิจกรรมเรียนรู้ ได้แก่ การจัดให้สัมมนาก่อนที่จะมีการสอน บางครั้งจะมีการสับสนเนื่องจากมีกิจกรรมเข้ามาพร้อมๆ กันในช่วงเดียวกัน และการกำหนดระยะเวลาระหว่างบ่งการที่เหมาะสมเพื่อที่จะมีเวลาเตรียมข้อมูลในการร่วมสัมมนา และ 2) ความพร้อมในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำสัมมนา ได้แก่ การให้แนวทางที่ชัดเจนในการนำหลักการ ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ และการรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร ที่ต้องบูรณาการอย่างจริงจัง มีการเชื่อมโยง และมีความต่อเนื่องจากหลักสูตรก่อนหน้า (โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ) พัฒนาเนื้อหาสาระมุ่งเน้นการสร้างบทเรียนให้กับนักศึกษาในการพัฒนายุทธศาสตร์ระดับชาติ กองทัพอากาศ และกองทัพอากาศ และควรศึกษาบทเรียนการพัฒนายุทธศาสตร์ของชาติมหาอำนาจ โดยอาจเทียบเคียงหลักสูตรในประเทศที่พัฒนาแล้ว และนำวิชาที่สำคัญมาบรรจุไว้ในหลักสูตร ควรเน้นทฤษฎี และปฏิบัติให้สมดุลกัน (ไม่ควรเน้นทฤษฎีมากเกินไป)

### 3.2 การจัดการเรียนการสอน แบ่งออกเป็น

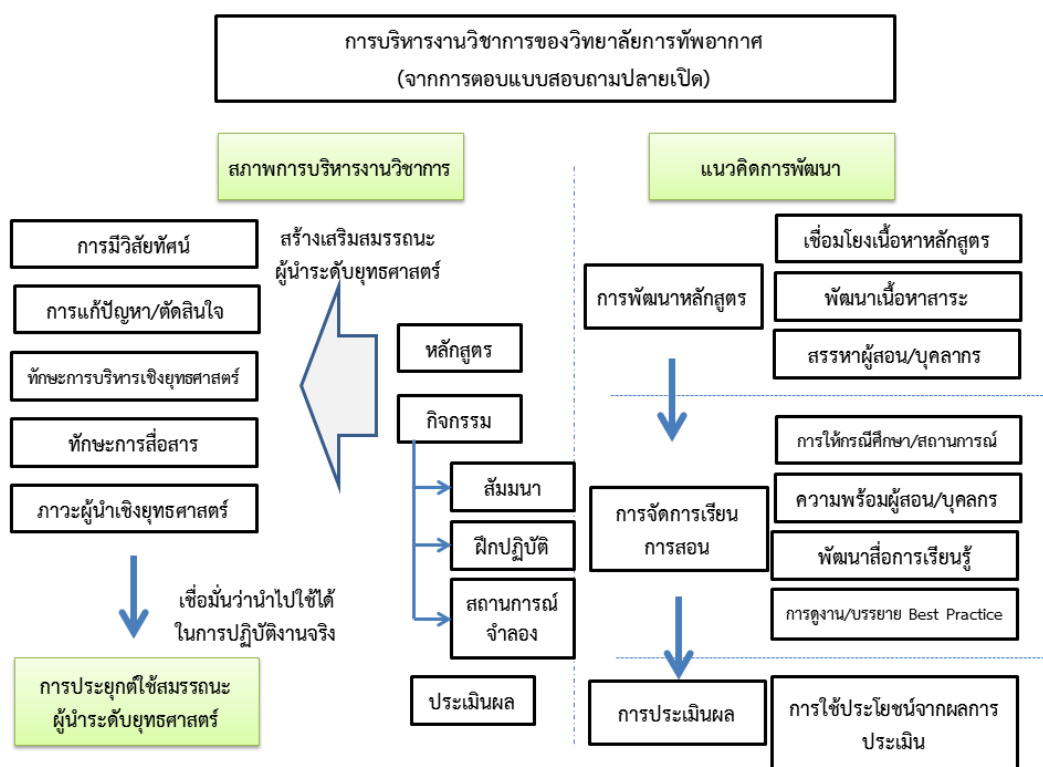
3.2.1 การบรรยาย การสัมมนา และการฝึกปฏิบัติ ควรมี 1) การยกตัวอย่างกรณีศึกษา (Case Study) ใหม่ ๆ ให้เห็นเป็นกรอบความคิด และแนวทางที่เข้าใจได้ชัดเจน 2) การกำหนดปัญหาหรือบ่งการสัมมนาจะต้องมีความชัดเจนเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ 3) การสร้างระบบจำลอง (Simulation System) เพื่อสร้างสถานการณ์จำลองในการฝึก ต้องมี 4) การแนะนำก่อนการปฏิบัติ หรือการสัมมนาทุกครั้งเพื่อกำหนดทิศทาง การสัมมนา 5) ควรมีมาตรการที่ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสขึ้นมาเสนอผลงานที่ได้จากการสัมมนา หรือกิจกรรมต่อหน้านักศึกษาทั้งหมด เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้กับตนเอง ควรเพิ่มเวลาการศึกษาให้มากขึ้น และ 6) ควรมีชั่วโมงการฝึกปฏิบัติ เช่น การฝึกบริหารสถานการณ์วิกฤติ การดูงานในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในส่วนกิจกรรมการศึกษาดูงาน ควรจัดเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อเรียนรู้ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรเอกชน/ภาครัฐอื่น

3.2.2 สื่อการเรียนการสอน ควรมีการจัดเก็บ ตำรา เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-book) เอกสารประกอบการบรรยายให้เป็นหมวดหมู่ แล้วลงไว้ในระบบ E-learning ของวิทยาลัย เพื่อให้นักศึกษาได้สืบค้นประกอบการศึกษา และควรหมั่นตรวจสอบไวรัสที่มีในระบบ E-learning บางข้อมูลมีไวรัสคอมพิวเตอร์

3.2.3 ผู้สอน ควรคัดสรรอาจารย์ผู้บรรยายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระเพื่อจะได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด เช่น การจัดผู้บรรยายให้มาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายของข้อมูล สร้างมุมมองที่แตกต่าง การจัดผู้บรรยายที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี สามารถถ่ายทอดนำเสนอแนวความคิดให้กับนักศึกษาได้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของวิชา รวมทั้งการจัดผู้บรรยายที่เป็นบุคคลสำคัญที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร มีผลงานเป็นที่ยอมรับ มาให้แนวคิด ประสบการณ์ เพื่อนักศึกษาจะได้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นความเชื่อมั่นว่าหลักการต่างๆ สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ในส่วนอาจารย์ผู้ควบคุมการปฏิบัติควรมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อป้องกันความสับสน

3.3 การประเมินผลการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีมุมมองการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินทางการศึกษา และข้อคิดเห็นของนักศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดปัญหา บ่งการ หรือกิจกรรมการเรียน สำหรับนำไปพิจารณาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ การพิจารณาความก้าวหน้าในการรับราชการ การประเมินมาใช้ในการคัดเลือกผู้บรรยายในรุ่นต่อไป นอกจากนี้ควรประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เป็นรายบุคคลในช่วงระหว่างการเรียนเพื่อจะนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการ  
 ทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการตอบแบบสอบถาม  
 ปลายเปิดตามที่น่าเสนอข้างต้น สามารถสรุปและจัดกรอบความคิด (Conceptualize) ได้ดังนี้



WUHALUNGRUKN UNIVERSITY

ภาพที่ 21 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง  
 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถามตามมุมมองของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพ  
 อากาศรุ่นปีการศึกษา 58 ที่อยู่ในระหว่างการศึกษา

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ**

จากการค้นคว้าทำให้ทราบถึงสภาพการบริหารงานวิชาการที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แต่การพัฒนาให้เกิดสภาพดังกล่าว อาจไม่สามารถดำเนินการได้ในทันที เนื่องจากอาจมีปัญหา หรือปัจจัยบางประการที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาได้ การศึกษาสถานะแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ หรือสภาพการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้แก่ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศทั้งในระดับนโยบายที่จัดเป็นหน่วยต้นน้ำ หน่วยงานระดับอำนวยการที่จัดเป็นหน่วยกลางน้ำ และหน่วยงานระดับปฏิบัติที่จัดเป็นหน่วยปลายน้ำ ทำให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการ ทั้งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่สภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต่อไป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอน 6'C QDAT ประกอบด้วย แนวคิดสำคัญ (Concept) ได้แก่ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และ 2) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามมุมมองผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content), การจำแนกกลุ่ม (Classify), การจัดหมวดหมู่ (Category) สามารถสรุปและนำเสนอ (Communication) เป็น 2 ส่วนดังนี้

### **ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ**

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับปฏิบัติ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิค 6'C QDAT โดยแบ่งหมวดหมู่เนื้อหา (Category) ตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารการประเมินผล และจำแนกปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน/ภายนอก (Classify) ที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการ ทั้งปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน ได้แก่

โครงสร้างการจัดส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม บุคลากร ทรัพยากรการเรียนรู้ กระบวนการทำงาน และปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และแรงผลักดันจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังต่อไปนี้

### 1. การบริหารการพัฒนาหลักสูตร

การบริหารหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศให้มีความพร้อมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และยึดโยงกับเกณฑ์สมรรถนะที่กองทัพอากาศกำหนด พบว่ามีปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการบริหารโดยเฉพาะด้านการพัฒนาหลักสูตร ที่เห็นได้ชัด คือปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดส่วนราชการ ซึ่งหลังจากการยุบหน่วยงานกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ และสำนักวิชาการทหารอากาศชั้นสูง ทำให้ไม่มีการส่งต่องานพัฒนาระบบวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ แม้ว่าจะกำหนดให้หน่วยงานใหม่คือสำนักบริหารการศึกษารับผิดชอบงานในส่วนนี้ แต่การจัดโครงสร้างหน่วยงานกลับไม่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะความไม่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านการศึกษาระหว่างหน่วยนโยบายการศึกษา และหน่วยงานอำนวยการการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลตั้งคำถามแนวคิดในการพัฒนาการศึกษาของกองทัพอากาศควรจะออกมาจากหน่วยงานระดับนโยบายที่ดูแลในด้านการพัฒนาบุคลากร หากหน่วยระดับอำนวยการ หรือระดับปฏิบัติเป็นผู้กำหนดนโยบาย และปฏิบัติเองจะสนองตอบภารกิจความต้องการของกองทัพได้อย่างไร ? คำถามนี้ชี้ให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนของหน่วยงานที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของกองทัพอากาศ นอกจากนั้นนโยบายในระดับกองทัพอากาศยังมีความชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา ซึ่งหากดูตามบทบาทหน้าที่แล้ว กรมกำลังพลทหารอากาศดูแลนโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศรับผิดชอบในการกำหนดหลักสูตร โดยมีกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษาคือหน่วยงานหลัก ในการประสานงาน และจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาให้เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาตามแนวทางรับราชการ

จากสถานการณ์ด้านความมั่นคง ที่ทหารมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาวิกฤต และการพัฒนาประเทศ นำไปสู่การพัฒนากองทัพให้มีศักยภาพในการปฏิบัติภารกิจ ต้องเตรียมบุคลากรทุกระดับให้พร้อมขับเคลื่อนกองทัพ แม้ว่าสภาพการเมืองระหว่างประเทศในบริบทการร่วมประชาคมอาเซียน จะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และลดความขัดแย้งในประเด็นผลประโยชน์ระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน แต่แนวโน้มภัยคุกคามกลับเคลื่อนย้ายจากการป้องกันแนวชายแดนไปสู่การ

เผชิญหน้ากับสงครามการก่อการร้ายที่เป็นผลมาจากความขัดแย้งทางการเมือง อุดมการณ์ และผลประโยชน์ การสร้างอำนาจต่อรองระหว่างกลุ่มต่อต้าน กับชาติมหาอำนาจซึ่งรัฐไทยร่วมเป็นพันธมิตร จึงเป็นโอกาสให้หันกลับมาทบทวนแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับแนวโน้มที่เปลี่ยนไปดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น การเมืองและกฎหมาย มีผลต่อการบริหารงานวิชาการในเชิงบวก โดยเฉพาะในประเด็นบทบาททางทหารต่อการแก้ปัญหาวิกฤติของประเทศ ทำให้เป็นโอกาสในการปรับปรุงหลักสูตรให้จัดการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการทางทหารที่นอกเหนือการสงคราม การสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้ง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ต่อการก่อการร้าย รวมถึงการศึกษาหลักการบริหารประเทศ และกฎหมายรัฐธรรมนูญ เพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาวิกฤติในระดับชาติ เนื่องจากการเข้ามามีบทบาทของทหารในการบริหารประเทศ เปิดโอกาสให้การกำหนดโจทย์ปัญหาในการสัมมนา สถานการณ์จำลองในการฝึกบริหารสถานการณ์วิกฤติขยายไปสู่การแก้ปัญหาของประเทศมากยิ่งขึ้น

จากการที่กองทัพเข้ามามีบทบาททางสังคม ทั้งการทำหน้าที่ผู้แก้ไขความขัดแย้ง ผู้ปกครอง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม นำมาซึ่งความคาดหวังของสังคมที่มีต่อทหารในภาพลักษณ์ "ทหารของประชาชน" และการปฏิบัติการกิจของกองทัพที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งคาดหวังเหล่านี้จะมุ่งเป้าไปที่การทำหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพทุกเหล่าทัพ ที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ทั้งการมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่แม่นยำ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ และลดความขัดแย้ง และการมีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แนวโน้มความต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะมีเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกองทัพในเชิงบวก เป็นโอกาสที่จะร่วมกันพัฒนาการฝึกศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการให้มีขีดความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นการเตรียมผู้บริหารที่เหมาะสมต่อภารกิจที่ทำภายในอนาคต ดังนั้นหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลจะต้องพัฒนาไปตามกระแสความต้องการทั้งของกองทัพ และตอบสนองความต้องการของสังคมภายนอกได้

## 2. การบริหารการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาหลักสูตร ปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องมีผลต่อการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนทั้งทางบวก และทางลบ โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านทรัพยากร ล้วนแต่ส่งผลต่อวิธีการ/กระบวนการบริหารการเรียนการสอน



จากนโยบายของผู้บัญชาการทหารอากาศประจำปี 2559 กำหนดให้ใช้หลักสมรรถนะในการบริหารบุคลากร การพัฒนาระบบการศึกษาให้ได้มาตรฐาน และการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรกองทัพตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานระดับนโยบาย ได้แก่ กรมกำลังพลทหารอากาศ หน่วยงานที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรัฐบาลต่างๆ ซึ่งแรงผลักดันนี้มีผลต่อการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นปัจจัยด้านแรงผลักดันที่เกิดจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการโดยสถานศึกษาตามลำพัง แต่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะการบูรณาการ และในปี 2558 ผู้บัญชาการทหารอากาศได้มองเห็นบทบาทสำคัญของวิทยาลัยการทัพอากาศในการทบทวนและพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยมอบหมายให้ศึกษา และเปิดโอกาสให้นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเสนอแนะแนวทางพัฒนายุทธศาสตร์กองทัพอากาศให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของชาติ นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศในการศึกษา ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศนี้ มีข้อดีในการสร้างกิจกรรมที่นักศึกษามีส่วนร่วม รวมทั้งอาจารย์ได้ค้นคว้าพัฒนาองค์ความรู้ไปพร้อมๆ กัน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการ

จุดเด่นของวิทยาลัยการทัพอากาศ คือ มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศของต่างประเทศ หากได้นำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันจะสามารถสร้างระบบการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของกองทัพอากาศได้ ส่วนวิทยากรผู้บรรยาย มีจำนวนเพียงพอ เนื่องจากในระดับผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา และวิชาเฉพาะด้านการทหาร ได้เชิญผู้บรรยายที่มีประสบการณ์จากเหล่าทัพต่างๆ และหน่วยงานภายนอกกองทัพอากาศ การจัดวิทยากรผู้บรรยายจากภายนอก มีข้อดีคือ นักศึกษาจะได้รับข้อมูลโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น แต่ก็มีปัญหาประเด็นที่วิทยากรไม่สามารถมาบรรยายได้ในเวลาที่กำหนดเนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความสำคัญจึงมีภารกิจด่วน ทำให้ต้องเลื่อนการบรรยายไปซึ่งกระทบกับการจัดสัมมนาที่ต้องใช้ข้อมูล ความรู้จากการบรรยายนั้นมาประยุกต์ใช้ จึงควรต้องมีมาตรการมารองรับที่เหมาะสม ส่วนอาจารย์ประจำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ซึ่งใช้ระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และแสวงหาความร่วมมือจากภายนอกทดแทนคนที่ขาดไป แต่ปัญหาที่สำคัญในด้านบุคลากร ได้แก่ คุณภาพภาพลักษณ์ ทักษะคิด ของบุคลากรยังไม่เหมาะสมกับการทำหน้าที่ และการเจริญก้าวหน้าในการรับราชการมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ตกต่ำ เนื่องจากขาดความชัดเจนในแนวทางการเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันระหว่างอาจารย์ประจำสัมมนา กับนักศึกษาที่มีความรู้ประสบการณ์มากกว่าเนื่องจากอยู่ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

ในปัจจุบันกองทัพอากาศยังขาดความชัดเจนในการพัฒนาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ให้เกิดชุมชนวิชาชีพทางทหาร สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะสถานการณ์ความมั่นคงอยู่ในยามสงบ จึงมองไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ทางทหาร ความรู้ที่ได้รับ การถ่ายทอดไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง แต่ตามหลักการเตรียมกำลังกองทัพแม้ในสถานการณ์ยามสงบเรา จำเป็นที่จะต้องดำรงจิตวิญญาณนักรบไว้โดยการฝึกพร้อมในระหว่างเหล่าทัพ และกองทัพต่างประเทศ กองทัพจึงต้องการทีมงานที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องเตรียมการฝึก เช่น การพัฒนา Scenario สำหรับการฝึก การจัดวางกำลัง และการปฏิบัติการทางทหารทั้งในการรบและไม่ใช้การรบ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรทหารที่ยึดระดับชั้นยศทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำด้านอาวุโสระหว่างนักศึกษาที่มีชั้นยศสูงกว่าอาจารย์ประจำสัมนา การมีลักษณะนิสัยที่ถูกปลูกฝังมาให้เชื่อฟังคำสั่งของผู้ที่อาวุโสกว่า หรือมีความรู้มากกว่า ไม่ชอบการค้นคว้า/เรียนรู้ด้วยตนเอง แต่จะชอบให้มีผู้รู้มาสอนมาแนะนำ หรือทำตัวอย่างให้เห็น จึงเป็นตัวปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และการแสดงความคิดเห็นที่นอกกรอบ

วิทยาลัยการทัพอากาศ มีระบบ E-learning สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ในการเก็บข้อมูล องค์ความรู้ ข่าวสารที่สำคัญ ได้แก่ การบันทึกประวัตินักศึกษา การ Download ข้อมูล/ตำรา ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ การส่งรายงานของนักศึกษา และการแจ้งข่าวสาร นอกจากนี้ระบบยังสนับสนุนกระบวนการวัดและประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานรวดเร็ว ประหยัด เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ในส่วนของการเรียนทางไกลที่ต้องมีเครือข่ายเป็นหัวใจของการทำงาน อาจไม่ใช้การพัฒนาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดจากการที่ผู้เรียนมีกิจกรรมร่วมกัน พบเห็นหน้า มีปฏิสัมพันธ์กัน

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของชาติ มีแนวโน้มที่จะชะลอตัวจากปัจจัยวิกฤติหลายประการ ทั้งจากกระแสวิกฤติเศรษฐกิจโลก รวมทั้งการต่อต้านทางการค้า และการแทรกแซงทางระบบการเงินระหว่างประเทศ รัฐบาลแก้ปัญหาโดยการใช้มาตรการกระตุ้นทางเศรษฐกิจ และการลงทุนในโครงการสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ อีกทั้งการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้การจัดสรรงบประมาณให้กับเหล่าทัพจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดสมดุลระหว่างการดำรงศักยภาพในการป้องกันผลประโยชน์ของชาติ กับการรักษาภาพลักษณ์ความเป็นมิตรประเทศในอาเซียน งบประมาณในส่วนการพัฒนากองทัพในการจัดซื้ออาวุธ ยุทโธปกรณ์ และการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวพันกัน ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นระดับนโยบายเห็นว่าการกำหนดความต้องการใช้งบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาต่างๆ เป็นประเด็นที่จะต้องนำมาหารือร่วมกัน เนื่องจากมีการเสนอของงบประมาณโครงการศึกษามากขึ้นทุกปี โดยเฉพาะการศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อจะได้จัดสรรงบประมาณที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์กับการศึกษาอย่างคุ้มค่าและทั่วถึงกัน และเห็นว่างบประมาณที่จัดสรรสำหรับการส่งเสริม

งานวิจัยของกองทัพยังมีน้อย นอกจากนี้ปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน นักศึกษาระหว่างประเทศใน ASEAN ในทางกลับกันการระงับทุนการศึกษาต่อในวิทยาลัยการทัพอากาศสหรัฐอเมริกา จัดว่าเป็นนโยบายที่เกิดจากปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศด้วยเช่นกัน ทำให้ในอนาคตจะขาดแคลนอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศมาปฏิบัติงาน

ปัจจัยสถานะแวดล้อมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในเชิงบวก เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การแข่งขันทรัพยากรและการพลังงาน การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เหล่านี้เปิดโอกาสให้เกิดการศึกษา ค้นคว้าเพื่อเตรียมรับมือจากประเด็นวิกฤติดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันยังเปิดโอกาสให้ประยุกต์ใช้วิทยาการที่ก้าวหน้าในการสนับสนุนการเรียนการสอน รวมไปถึงการนำแนวความคิดและนวัตกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศได้อีกทางหนึ่ง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีวิสัยทัศน์ แนวคิดการแก้ปัญหาสถานการณ์วิกฤติ การบริหารทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

### 3. การบริหารการประเมินผล

องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยนำเข้าของการศึกษา ได้แก่ ผู้เรียน และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งอยู่นอกเหนือการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มสถานศึกษา ให้ความเห็นว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการศึกษายังไม่กำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนทำให้ผู้เข้ารับการศึกษามีความรู้พื้นฐานที่ไม่เพียงพอต่อการศึกษาตามหลักสูตร รวมทั้งไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการใช้ประโยชน์บุคลากรหลังจากสำเร็จการศึกษา โดยเฉพาะ ความไม่ชัดเจนในการใช้ผลประเมินบุคคลที่สำเร็จการศึกษาเป็นข้อมูลพิจารณาบรรจุบุคลากรดำรงตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่าผลการศึกษาไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในการรับราชการ นอกจากนี้หน่วยงานส่วนใหญ่ของกองทัพอากาศควรให้ความร่วมมือในการติดตามผลปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งทางวิทยาลัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่ผู้สำเร็จการศึกษาสังกัด แต่ได้รับการตอบกลับน้อยมาก อย่างไรก็ตามในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มงานนโยบายได้ให้ความเห็นว่า การวัดและประเมินผลที่อิงตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลนักศึกษาของกองทัพอากาศที่กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเดียวสำหรับสถานศึกษาทุกระดับของกองทัพอากาศ จึงไม่เหมาะสมกับการศึกษาในระดับวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยเฉพาะเกณฑ์การประเมินผลคุณลักษณะบุคคลที่ไม่เชื่อมโยงกับการวัดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่จะต้องมีตัวชี้วัดการแสดงผลกิจกรรมที่สามารถนำมาประเมินผลสมรรถนะในการปฏิบัติงานผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูง

ผู้ให้ข้อมูลบางท่านได้กล่าวถึงแนวความคิดการปรับโครงสร้างอัตราในแนวความคิดการประเมินผลแบบรวมศูนย์ที่สำนักบริหารการศึกษามีข้อดีในประเด็นความมีมาตรฐาน แต่ข้อด้อยคือ การวัดผลยังคงต้องใช้อาจารย์ประจำของสถานศึกษาเพราะมีความใกล้ชิดกับนักศึกษา เพราะต้องวิเคราะห์ผลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จึงควรต้องรู้จัก และสังเกตพฤติกรรมของนักศึกษา นอกจากนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับอัตราบรรจุยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ตัวอย่างเช่น โครงสร้างอัตราของหน่วยงานที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไม่เหมาะสม เป็นเพียงระดับแผนก แต่รับผิดชอบดูแลสถานศึกษาทั้งกองทัพอากาศ

## ส่วนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ

ระบบการศึกษาของกองทัพไทย มี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยงานกำกับดูแลในด้านนโยบายการศึกษา และงานประกันคุณภาพการศึกษาของทุกเหล่าทัพผ่านทางสภาวิชาการทหาร ซึ่งมี ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นเลขานุการ เมื่อมองในมุมของกองทัพต่างๆ ควรมีหลักการพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งหมายถึงการจัดให้มีระบบการฝึกศึกษาร่วมกันของสถานศึกษาในระดับเดียวกันทุกเหล่าทัพโดยมีศูนย์กลางในการบรรยายและการสอนเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วม เพื่อเป็นการบริหารจัดการความรู้ทางทหาร และแก้ปัญหาการบริหารงานวิชาการที่เป็นแบบต่างคนต่าง หรือแยกเรียนตามเหล่าทัพของตนในปัจจุบัน ทั้งนี้การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่ผ่านมาได้ใช้แนวทางการเทียบเคียงกับเหล่าทัพอื่นทั้งในไทย และกองทัพของประเทศอาเซียนอย่างต่อเนื่องเสมอมา

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศด้านกำลังพล ส่วนใหญ่เป็นงานที่ดำเนินการประจำ โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่หน่วยงานย่อยของกรมกำลังพลทหารอากาศปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แต่ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้คือ นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศ โดยยึดหลักสมรรถนะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) ต่อการพัฒนาบุคลากร และการบริหารบุคลากรที่สำเร็จการศึกษา เพื่อการใช้ความชำนาญให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติภารกิจ

สภาการศึกษากองทัพอากาศเป็นเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนในเรื่องการศึกษาในระดับนโยบาย จะต้องกำหนดทิศทางการศึกษาของกองทัพอากาศ ส่วนการศึกษาทั้งกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สำนักบริหารการศึกษาศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดต้องทำความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบในงานด้านการศึกษาของตนเองให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการศึกษาต้องให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุนไปในแต่ละปี และต้องวัดผลลัพธ์ความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม และการใช้งานผู้สำเร็จการศึกษาต้องตรงตามความต้องการของกองทัพ อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บริหาร

ระดับสูงของกองทัพอากาศจะมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาคน แต่การพิจารณางบประมาณประจำปีส่วนใหญ่ถูกจัดสรรไปกับการจัดหายุทโธปกรณ์ด้านอื่นๆ มากกว่าพัฒนาคน นอกจากนี้ ผลผลิตที่ได้จากระบบการศึกษาวิชาชีพอากาศยังไม่สนองตอบกับความต้องการของกองทัพอากาศ

การพัฒนาการศึกษา ต้องพัฒนาหัวใจของการศึกษาให้แข็งแรงในที่นี่หมายถึง สำนักบริหาร การศึกษา กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จึงต้องมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาต่างๆ ในสังกัด ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ การประชุม วิชาการ ถือเป็นเวทีที่จะได้พูดคุยแลกเปลี่ยนในด้านงานวิชาการ (ปัจจุบันยังไม่มีวาระการประชุมที่ ชัดเจน) และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมยุทธศึกษาทหารอากาศจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ การพัฒนาการศึกษาวิชาชีพอากาศเป็นภาพรวม โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการทัพอากาศ เกี่ยวข้องกับการเตรียมผู้บริหารระดับสูงให้กับกองทัพอากาศ ในปีการศึกษา 2558 ผู้บัญชาการทหารอากาศมอบหมายให้วิทยาลัยการทัพอากาศจัดทำและนำเสนอข้อเสนอแนะ ยุทธศาสตร์พัฒนากองทัพอากาศโดยนักศึกษา เป็นการแสดงให้เห็นการให้ความสำคัญ และกระตุ้นให้ เกิดการพัฒนาศักยภาพของวิทยาลัยการทัพอากาศในการสร้างเสริมให้นักศึกษามีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงในการ ขับเคลื่อนกองทัพอากาศในอนาคต

สำนักบริหารการศึกษาจะต้องมองเห็นภาพการบริหารงานวิชาการทั้งระบบ เช่น การ กลั่นกรองหลักสูตรสถานศึกษาที่จะต้องมีความเชื่อมโยงหลักสูตรสถานศึกษาอื่นๆ ทั้งระบบการศึกษา วิชาชีพอากาศ รวมถึงการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลบาง ท่านมีแนวความคิดในเรื่องการตรวจสอบและการถ่วงดุล (Check & Balance) ในกระบวนการ บริหารงานวิชาการ ซึ่งมองว่าการที่สถานศึกษาดำเนินการทั้งการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน และการประเมินผลการศึกษา ทำให้ระบบการวัดและประเมินผลไม่สะท้อนถึงความเป็นจริง และมีผลทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการได้ จึงมีแนวคิดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร ส่วน สถานศึกษาทำหน้าที่สอนตามหลักสูตรนั้น และมีหน่วยงานทำหน้าที่ประเมินผล การแยกงานออก จากหน่วยอาจเห็นว่าเป็นกระบวนการที่มีมาตรฐาน อีกทั้งเป็นการรวมการทรัพยากรในการ ประเมินผล ซึ่งเป็นทางเลือกทางหนึ่ง ส่วนแนวความคิดอาจารย์รวมการ และการดึงงานวัดและ ประเมินผลออกมาจากสถานศึกษามาดำเนินการโดยสำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการกรมยุทธ ศึกษาทหารอากาศ ควรพิจารณาให้รอบด้าน เพราะมีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อการจัดการศึกษา

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีมาตรฐานเพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มี คุณลักษณะเหมาะสมกับการเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตร ผู้ให้ข้อมูลบางท่านมีแนวความคิดการ คัดเลือกบุคคลเข้ารับการศึกษาโดยจัดให้มีการสอบคัดเลือกเหมือนกับในอดีต หรืออาจจัดให้มีการ

ทบทวนพื้นฐาน และจัดสอบความรู้พื้นฐาน หากไม่ผ่านการทดสอบจะต้องมีการเรียนซ่อมเสริม เพื่อจะได้เตรียมผู้เรียนให้มีความรู้พื้นฐานเพียงพอ และติดตามพัฒนาการของผู้เรียนได้ อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกบุคคลด้วยการสอบคัดเลือกมีทั้งข้อดี และข้อเสีย จึงควรพิจารณารายละเอียดในประเด็นนี้ให้รอบด้าน

การปรับปรุงแนวทางบรรจุบุคลากรทางการศึกษาให้คัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะทางการศึกษาที่เหมาะสม ควรจัดฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ประจำให้มีความพร้อม ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ การสอน การควบคุมการสัมมนา และการขึ้นทะเบียนกิจกรรมการเรียนรู้ ควรมีการกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานด้านวิชาการให้มากขึ้น เช่น การวิจัยเพื่อพัฒนา การสังเคราะห์หลักนิยามทางทหาร การนำเสนอบทความวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้า รวมทั้งการจัดการความรู้ในด้านวิชาชีพทางทหาร นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาการเติบโตก้าวหน้าในการรับราชการให้บุคลากรทางการศึกษาให้ชัดเจนพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการพิจารณาโยกย้ายหมุนเวียนเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์การปฏิบัติภารกิจจริง โดยกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นผู้กำกับดูแล และประสานงานกับกรมกำลังพลทหารอากาศอย่างใกล้ชิด อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศได้อย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไปมาก แนวคิดความมั่นคงของชาติ (National Security) เปลี่ยนไปเป็นความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) วิธีการคิดยุทธศาสตร์แบบเดิมจะต้องเปลี่ยนตามไป สถาบันการศึกษาทางทหารจะต้องสร้างองค์ความรู้เพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศาสตร์ทางทหารเพื่อสร้างความมั่นคง ตัวอย่างเช่น การเตรียมกำลังเพื่อต่อสู้กับประเทศเพื่อนบ้าน เปลี่ยนเป็นความร่วมมือกันกับประเทศเพื่อนบ้านในการรักษาความมั่นคงในภูมิภาค และในปี 2559 กองทัพอากาศจะเป็น "กองทัพอากาศที่มีภูมิปัญญา" ตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ที่จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆ คำถามสำคัญคือเราจะพัฒนาคนอย่างไร ? การจัดการศึกษาในระบบวิชาชีพทางทหาร จะต้องมีความชัดเจนว่าจะพัฒนาบุคคลไปในทิศทางใด? ระดับชั้นยศใด? เนื้อหาสาระที่จะเรียนรู้? และจะนำไปปฏิบัติภารกิจอะไร? การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารจะต้องถูกยกขึ้นไปในระดับสากล รองรับการเปิดช่องทางเชื่อมต่อกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยการเทียบเคียงหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เป็นตัวอย่างที่เป็นเลิศ (Best Practice) การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรทางทหาร และการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรทุก 3 ปี โดยอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาทั้งจากในประเทศและวิทยาลัยการทัพอากาศต่างประเทศ

ผู้ให้ข้อมูลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันวิชาการทางทหารของต่างประเทศ ได้เปรียบเทียบรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศ กับวิทยาลัยการทัพอากาศของ

ต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา มีการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นการศึกษาด้วยตนเอง ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้มาในระดับหนึ่ง จะต้องค้นคว้าข้อมูลสำคัญมาจากตำราที่ระบุ เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างกิจกรรมสัมมนา ซึ่งอาจารย์มีหน้าที่ให้คำชี้แนะในการปฏิบัติ ทำให้สามารถพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจุดนี้เป็นมุมมองที่ต่างกันกับการศึกษาของผู้เรียนคนไทยที่ไม่สนใจค้นคว้าข้อมูล หรือศึกษาหลักการทางวิชาการอย่างลึกซึ้ง

การประเมินผลการศึกษา จะต้องเข้าใจผลผลิตที่มุ่งผู้เรียนไม่ใช่นักศึกษา แต่เป็น Staff ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บัญชาการทหารอากาศมอบหมายให้วิทยาลัยการทัพอากาศจัดการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนายุทธศาสตร์กองทัพอากาศ แม้ว่าจะเป็นงานของนักศึกษา แต่อาจารย์ประจำวิทยาลัยการทัพอากาศจะมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ การติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษาควรเป็นความรับผิดชอบของสำนักบริหารการศึกษา กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ดูแลภาพรวมของการศึกษาวิชาชีพอากาศ สามารถใช้วิเคราะห์ว่าสถานศึกษาสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายพัฒนาการศึกษาวิชาชีพอากาศทั้งระบบได้ และเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของกองทัพอากาศอีกด้วย

การพัฒนางานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศต้องมุ่งเน้นการพัฒนาใน 5 มิติ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะในเชิงยุทธศาสตร์ ให้ผู้เรียนสามารถคิดเป็น ทำเป็นในเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร โดยมองที่ output และ outcome

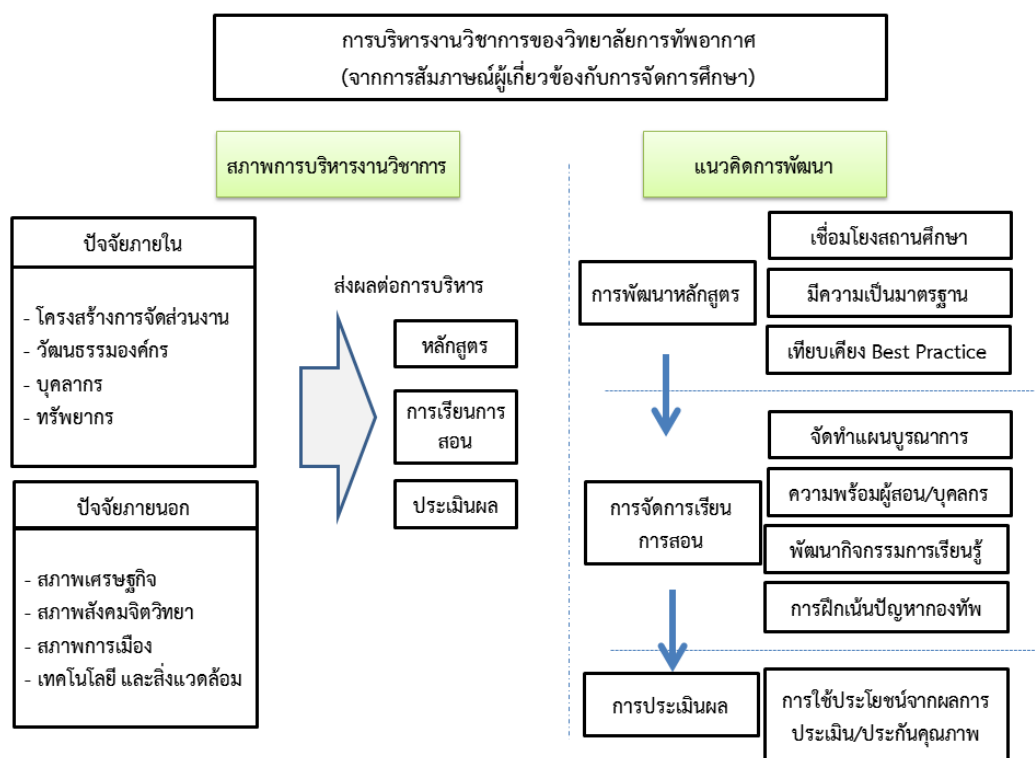
มิติที่ 2 ด้านกระบวนการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

มิติที่ 3 ด้านการประเมินผล จะต้องได้มาตรฐาน โดยอาจกำหนดให้หน่วยประเมินภายนอกเข้ามาประเมินการศึกษาของสถานศึกษาต่างๆ

มิติที่ 4 ด้านผู้เรียน พัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือกผู้เรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเป็นคนที่ยกกองทัพอากาศจะมอบหมายให้รับผิดชอบงานสำคัญของกองทัพอากาศต่อไป

มิติที่ 5 ด้านอาจารย์/บุคลากร หน่วยเหนือจะต้องมีกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมกับการทำหน้าที่แม่แบบ และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน รวมทั้งพิจารณาความเจริญก้าวหน้าในการรับราชการให้ในโอกาสที่ครบวาระ

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการ  
 ทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการตอบแบบสอบถาม  
 ปลายเปิดที่นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปและจัดกรอบความคิด (Conceptualize) ได้ดังนี้



CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 22 สรุปกรอบความคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง  
 สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถามตามมุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับการจัด  
 การศึกษาของกองทัพอากาศ



## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การตอบแบบสอบถามปลายเปิด การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ไม่ได้มีขอบเขตอยู่เพียงการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศแต่เพียงสถานศึกษาเดียว แต่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานด้านการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหารอื่นๆ นอกเหนือจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งหน่วยงานระดับนโยบาย ได้แก่ สภาการศึกษาและกรมกำลังพลทหารอากาศถือเป็น "หน่วยต้นน้ำ" ที่จะกำหนดนโยบาย และคัดเลือกวัตถุประสงค์ป้อนให้กับสถานศึกษา ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งสำนักบริหารการการศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายอำนวยการด้านการศึกษาในสังกัดกองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีหน้าที่บริหารจัดการให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนตามที่กำหนดไว้ในโครงการศึกษาประจำปี ถือเป็น "หน่วยกลางน้ำ" ที่เชื่อมโยงนโยบาย และแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากหน่วยต้นน้ำกับสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการต่างๆ ในสังกัด ได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งถือเป็น "หน่วยปลายน้ำ" ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบาย อย่างไรก็ตามการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เรียนรุ่นปัจจุบัน ศิษย์เก่า และผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการจะพบว่า

### 1. การพัฒนาหลักสูตร

ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสนทนากลุ่มศิษย์เก่า และแบบสอบถามนักศึกษาปัจจุบัน พบว่านักศึกษาเชื่อมั่นว่าหลักสูตรครอบคลุมเนื้อหาสาระในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้กับนักศึกษา เป็นการฝึก ศึกษาเพื่อเตรียมคนให้พร้อมเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศ ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แต่อย่างไรก็ตามหลักสูตรมีประเด็นที่ควรปรับปรุงบางส่วน ซึ่งเป็นการพัฒนาหลักสูตรที่ต้องบูรณาการอย่างจริงจัง มีการเชื่อมโยง และมีความต่อเนื่องจากหลักสูตรก่อนหน้า (โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศให้มีความพร้อมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และยึดโยงกับเกณฑ์สมรรถนะที่กองทัพอากาศกำหนด

แต่ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ พบว่ามีปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อการบริหาร

โดยเฉพาะด้านการพัฒนาหลักสูตร ที่เห็นได้ชัด คือปัจจัยด้านโครงสร้างการจัดส่วนราชการที่แม้ว่าจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นระดับนโยบาย อำนวยการ และสถานศึกษาอย่างชัดเจน แต่ยังคงความเชื่อมโยงในการดำเนินเนื้องานที่แยกออกเป็นส่วนๆ ตัวอย่างเช่น ระดับนโยบายกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และใช้ยึดโยงการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน แต่นโยบายดังกล่าวยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าว สถานศึกษาต่างๆ ในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการยังคงใช้กรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา ตามหลักสูตรเดิมในการพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษา นอกจากนี้ยังเกิดความซ้ำซ้อน และไม่เชื่อมโยงกันระหว่างเนื้อหาสาระหลักสูตรที่สถานศึกษาต่างจัดทำขึ้นมา ตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นความไม่เรียบร้อยในการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาระดับต่างๆ ที่ควรให้เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาตามแนวทางรับราชการ

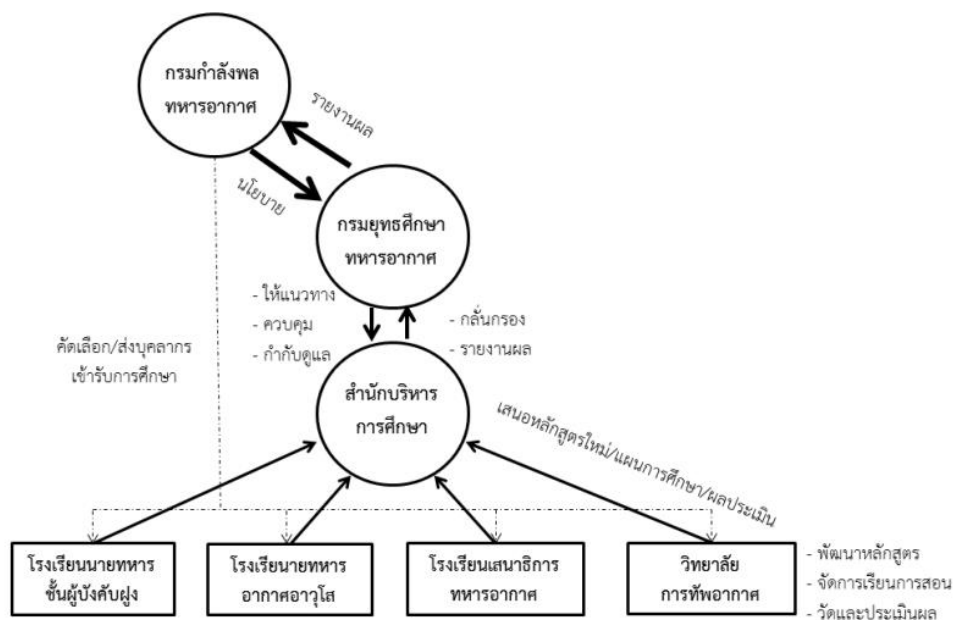
## 2. การจัดการเรียนการสอน

สืบเนื่องมาจากการแยกดำเนินการด้านการศึกษาออกเป็นส่วนๆ การขาดความเชื่อมโยงเนื้อหาหลักสูตร และการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนไม่เป็นไปในแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่ต่างทิศทาง จึงนำมาสู่การจัดการเรียนการสอนที่ซ้ำซ้อน ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มศิษย์เก่า พบว่า วิทยาลัยการทัพอากาศควรจัดให้มีการทบทวนและจัดระเบียบความรู้เพื่อปรับพื้นฐานผู้เรียนให้พร้อมสำหรับการศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ นอกจากนี้ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนักศึกษาปัจจุบันเห็นว่าควรจัดการเรียนการสอนที่นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศมากกว่าการจัดการเรียนการสอนเพื่อมุ่งเน้นการทำความเข้าใจหลักการ ทฤษฎี

## 3. การวัดและประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการแสดงให้เห็นว่า การวัดและประเมินผลที่ยึดเกณฑ์มาตรฐานเดียวสำหรับสถานศึกษาทุกระดับของกองทัพอากาศ และไม่ยึดโยงกับการวัดสมรรถนะของผู้เรียน

สภาพการบริหารงานวิชาการที่เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นสามารถแสดงสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศในปัจจุบัน (Current system) เพื่อสังเคราะห์ให้มองเห็นภาพรวมของสภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ เข้าเป็นระบบ และระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem statement) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 23 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย การทัพอากาศในปัจจุบัน

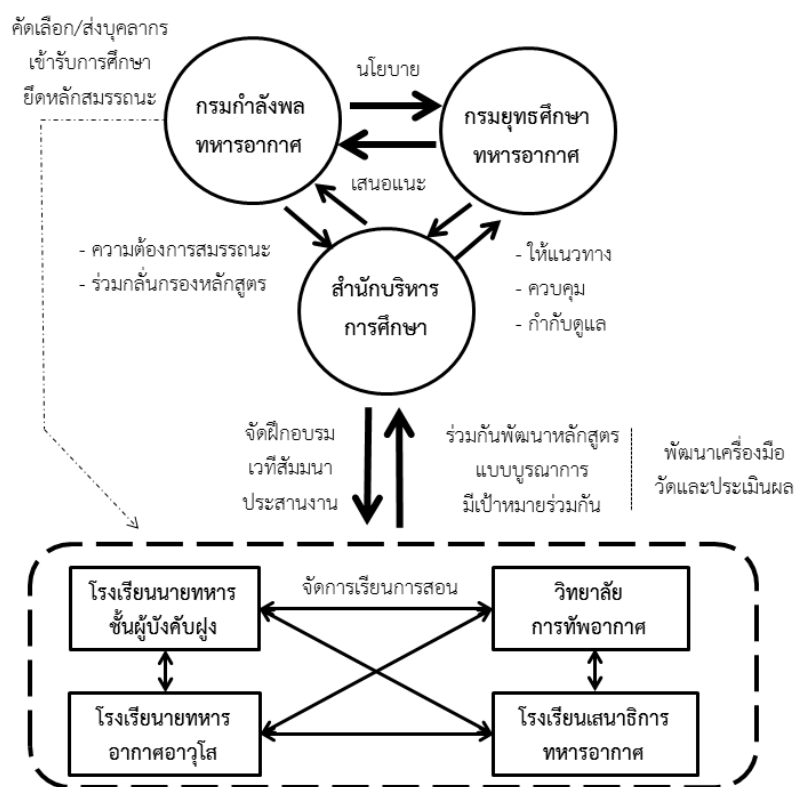
จากภาพ แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ของ กองทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้ดำเนินการโดยวิทยาลัย การทัพอากาศแต่เพียงลำพัง มีหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพอากาศเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องทั้งใน ทางตรง และทางอ้อม ตัวอย่างเช่น การพัฒนาหลักสูตรจะดำเนินการโดยสถานศึกษา และผ่าน หลักสูตรที่พัฒนาแล้วมาพิจารณาโดยกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ก่อนส่งไปสภากาการศึกษา กองทัพอากาศเพื่อขออนุมัติใช้หลักสูตร ในขณะที่การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการศึษา รวมทั้งการใช้ งานผู้สำเร็จการศึษาดำเนินการโดยกรมกำลังพลทหารอากาศ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยการทัพอากาศมีภารกิจในการบริหารจัดการศึษาให้นักศึษาเหล่านี้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สภาพการจััดการศึษาในปัจจุบัน ยังไม่เอื้อ หรือก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ สรุปลง ประเด็นปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารวิชาการของแต่ละสถานศึกษาไม่มีความเชื่อมโยงกัน ขาดความเป็นเอกภาพในความพยายาม (Unit of effort) ขาดเป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ต่างฝ่ายต่างคิดต่างปฏิบัติไม่เป็นไปตามแนวทาง (Alignment) เดียวกัน

2. ผลผลิตของการจัดการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ เนื่องจากการทำงานที่ขาดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานสำคัญในกองทัพอากาศในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างข้อกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าสภาพปัญหาดังกล่าว ล้วนเกิดมาจากการแบ่งการดำเนินงานด้านการศึกษาออกเป็นส่วนๆ ทั้ง 1) ทางแนวดิ่ง ได้แก่ การขาดเวทีแลกเปลี่ยนแนวคิดการจัดการศึกษาระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับอำนาจการ และระดับสถานศึกษา และ 2) ทางแนวราบ ได้แก่ ทิศทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการที่ยังไม่สอดคล้องไปในแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ

ดังนั้นเพื่อเป็นการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยจึงออกแบบการจัดการสภาพการบริหารวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเน้นการลดปัญหาที่เกิดขึ้นที่เชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงาน และสถานศึกษาเข้าด้วยกัน มีเป้าหมายในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการศึกษา หน่วยงานระดับกรม ได้แก่ กรมกำลังพลทหารอากาศ จะเป็นหน่วยงานกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามนโยบาย และกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นหน่วยงานที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนักบริหารการศึกษาคือหน่วยงานควบคุมกำกับดูแล ภายใต้ต้นนโยบายของผู้บัญชาการทหารอากาศในด้านการพัฒนาบุคลากรที่ยึด "สมรรถนะเป็นฐาน" รวมทั้งการนำข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร ผู้สำเร็จการศึกษา และนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แสดงเป็นแผนภาพการเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังภาพ



ภาพที่ 24 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย การทัพอากาศที่พึ่งประสงค์

การออกแบบสภาพการบริหารงานวิชาการที่พึ่งประสงค์ ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้จากความคิดเห็นที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของนักศึกษาปัจจุบัน การสนทนากลุ่มของผู้สำเร็จการศึกษา และการสัมภาษณ์แนวคิดการพัฒนาจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร สรุปสภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. บุคลากรหลักสูตร โดยการเชื่อมโยงหลักสูตรของสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ให้สอดคล้องกันไปในแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ เริ่มตั้งแต่หลักสูตรของโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง จะเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำสำหรับปฏิบัติการกิจของผู้บริหารหน่วยระดับต้น โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของผู้บริหารระดับกลาง และวิทยาลัยการทัพอากาศเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับสูง

2. บริหารการเรียนการสอนในสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร ให้เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ โดยปรับเพิ่มการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้น เน้นการฝึกอบรมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง และสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากองทัพอากาศ

3. พัฒนาระบบการประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับทุกกิจกรรมการเรียนรู้ และสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการทบทวน และพิจารณาปรับปรุงการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจะต้องถูกนำไปใช้ในการพิจารณาความก้าวหน้าในการรับราชการของผู้สำเร็จการศึกษาอย่างแท้จริง

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่นำเสนอในข้างต้น มาเป็นหลักในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อระบุ ปัจจัยสภาวะแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 จุดแข็ง

วิทยาลัยการทัพอากาศมีจุดแข็งที่สำคัญการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1) โครงสร้างกองทัพอากาศมีหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ ได้แก่ กรมกำลังพลทหารอากาศ จะเป็นหน่วยงานกำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยงานที่เปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนักบริหารการศึกษาคือหน่วยงานควบคุม กำกับดูแล และสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติ 2)

2) ด้านบุคลากร ได้แก่ อาจารย์วิทยาลัยการทัพอากาศส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการทัพอากาศต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงพร้อมทั้งวิทยาการผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในระดับนโยบายด้านต่างๆ พร้อมให้การสนับสนุนในการให้เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาโดยระบบพี่เลี้ยง อีกทั้งมีการประชุมบุคลากรเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนนักศึกษามีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของการเป็นผู้บริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความผูกพันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้องทางทหารซึ่งทำให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน บางส่วนมีความรู้วิจัยระดับปริญญาโท-ปริญญาเอก และส่วนใหญ่

จบการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการกิจการ การจัดการเรียนการสอนมีการให้ความสำคัญกับการสมรรถนะผู้นำ โดยกำหนดให้ผู้มีระดับยุทธศาสตร์เป็นหมวดวิชาหนึ่งของหลักสูตรการทัพอากาศ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งกำหนดให้นักศึกษาทุกคนจัดทำงานวิจัยส่วนบุคคล และผลงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการสำเร็จการศึกษา

3) มีอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีระบบการสืบค้นข้อมูลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### 3.2 จุดอ่อน

วิทยาลัยการทัพอากาศมีจุดอ่อนในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1) ด้านโครงสร้างส่วนการศึกษา ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ขาดเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิชาการระหว่างสถานศึกษา และการระบุมสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จในแต่ละสถานศึกษาที่ไม่ยึดโยงสมรรถนะผู้นำ

2) ด้านบุคลากร ได้แก่ ความเข้าใจที่ยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อีกทั้งในสำนักบริหารการศึกษายังขาดแคลนบุคลากรในงานวิชาการทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ส่วนผู้เรียนได้รับการคัดเลือกมาจากหน่วยงานหลากหลายสายวิทยาการ ทำให้มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกันทำให้เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ตามหลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

3) ด้านวิธีดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นบรรยายเป็นหลักทำให้ไม่เอื้อต่อส่งเสริมให้ใช้สมรรถนะทางความคิด เวลาของการเรียนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติยังไม่เหมาะสม และการประเมินผลหลักสูตรยังไม่เหมาะสม ขาดเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับการประเมินผลลัพธ์การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาไม่สะท้อนถึงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

### 3.3 โอกาส

จากผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยเฉพาะแนวโน้มความต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในอนาคต นำมาสู่การกำหนดนโยบายระดับกองทัพอากาศที่สนับสนุนให้เกิดโอกาสที่เอื้อให้เร่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน นโยบายเร่ง

พัฒนาระบบการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่ และแนวคิดการพัฒนาที่เป็นสากลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของกองทัพอากาศ เช่น นวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การบริหารงานที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน ขีดความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศทั่วโลก การจัดการความรู้และการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนรู้

### 3.4 ภัยคุกคาม

ภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา การระงับทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเนื่องจากปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศ ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายการศึกษาและความต้องการสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งระเบียบกองทัพอากาศด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้เกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากรกองทัพอากาศที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ครอบคลุมการประเมินบุคลากรที่เข้ารับการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปผลการวิเคราะห์ แยกเป็น จุดแข็ง (S), จุดอ่อน (W), โอกาส (O), และ ภัยคุกคาม (T) เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ในลำดับต่อไป



## ตอนที่ 7 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

จากผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการ และแนวคิดการพัฒนากการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา การตอบแบบสอบถามของนักศึกษารุ่นปัจจุบัน และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโดยใช้กรอบการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy-Formulation Framework) ในการระบุ ประเมิน และเลือกกลยุทธ์ (David, 1999) และผู้วิจัยเพิ่มเติมขั้นตอนการเตรียมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอีกหนึ่งขั้นตอน จึงขอเสนอผลการพัฒนากลยุทธ์ตามขั้นตอนรวมทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการให้สารสนเทศ

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากวัตถุประสงค์ที่ 3 มาใช้ในตารางประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) และตารางประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) เพื่อคำนวณหาคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ได้สารสนเทศในการวิเคราะห์แนวทางกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies) และผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงเกณฑ์น้ำหนักคะแนน และค่าคะแนนประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การประเมินปัจจัยภายใน ด้วยตาราง IFE Matrix

ตารางที่ 17 การประเมินปัจจัยภายในของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ  
ยุทธศาสตร์

	ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
	<b>จุดแข็ง</b>			
S1	หน่วยงานมีบทบาทชัดเจนในด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ	0.075	4	.3
S2	บุคลากรของวิทยาลัยการทัพอากาศมีความรู้และประสบการณ์	0.075	4	.3
S3	ผู้บริหารระดับสูงพร้อมให้การสนับสนุนในการให้เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ	0.05	3	.15
S4	วิทยากรผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในระดับนโยบายด้านต่างๆ	0.05	3	.15
S5	มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาโดยระบบที่เลี้ยง	0.05	3	.15
S6	อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	0.025	3	.075
S7	มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย	0.025	3	.075
S8	ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เดิมของการเป็นผู้บริหาร	0.05	3	.15
S9	มีการประชุมบุคลากรเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	0.05	3	.15
	<b>จุดอ่อน</b>			
W1	โครงสร้างหน่วยงานสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตร	0.05	1	.05
W2	การปฏิบัติงานวิชาการระหว่างสถานศึกษาไม่เป็นทีม/เครือข่าย	0.05	1	.05
W3	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	0.075	1	.075
W4	ขาดแคลนบุคลากรในงานวิชาการทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ	0.075	2	.15
W5	ขาดเอกสาร ตำราที่มีข้อมูลทันสมัยเพียงพอต่อการ	0.025	2	.05

	ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก
	เรียนการสอน			
W6	ผู้เรียนคัดเลือกมาจากหน่วยงานหลากหลายสาย วิทยาการ	0.025	2	.05
W7	การระบุสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ของแต่ละ สถานศึกษาไม่ชัดเจน	0.075	2	.15
W8	รูปแบบการเรียนการสอนเน้นบรรยายเป็นหลักทำให้ ไม่เอื้อต่อส่งเสริมให้ใช้สมรรถนะทางความคิด	0.075	2	.15
W9	ไม่มีเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับการ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ	0.075	2	.15
W10	การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาไม่ สะท้อนถึงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	0.025	2	.05
		<b>1.00</b>		<b>2.425</b>

ผลการประเมินจากคะแนนถ่วงน้ำหนัก มีค่าเท่ากับ 2.425 ต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย (2.50) เล็กน้อย แสดงว่าวิทยาลัยการทัพอากาศมีปัจจัยภายในบางอย่างที่ถือเป็นจุดแข็งของหน่วย แต่ยังคงมีปัจจัยอีกส่วนหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนของหน่วยที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้สามารถบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2 การประเมินปัจจัยภายนอก ด้วยตาราง EFE Matrix

ตารางที่ 18 ตารางการประเมินปัจจัยภายนอกของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

	ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
	<b>โอกาส</b>			
O1	มีแนวโน้มความต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในอนาคต	0.05	4	.20
O2	นโยบายการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศที่ยืดสมรรถนะเป็นฐาน	0.15	4	.60
O3	นโยบายเร่งพัฒนาระบบการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล	0.10	2	.20
O4	นวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	0.10	2	.20
O5	ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศทั่วโลก	0.05	4	.20
O6	การนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนากองทัพอากาศ	.10	3	.30
	<b>ภัยคุกคาม</b>			
T1	สภาวะเศรษฐกิจที่กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา	0.05	2	.10
T2	การระงับทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเนื่องจากปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศ	0.05	2	.10
T3	นโยบายด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	0.15	3	.45
T4	ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายการศึกษา และความต้องการสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงาน	0.10	4	.40
T5	เกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากรกองทัพอากาศไม่ครอบคลุมการประเมินบุคลากรที่เข้ารับการศึกษา	0.05	2	.10
T6	หน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อคะแนนการประเมินของสถานศึกษา	0.05	2	.10
		<b>1.00</b>		<b>2.95</b>

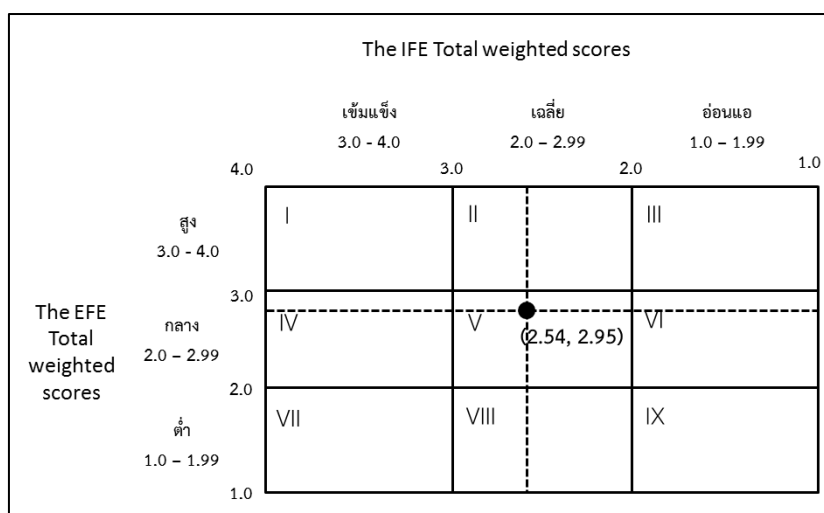
ผลการประเมินจากคะแนนถ่วงน้ำหนัก มีค่าเท่ากับ 2.95 สูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย (2.50) แสดงว่า การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก บางประการที่คุกคามต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์บ้าง แต่ยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่ส่งผลให้ลดผลกระทบจากภัยคุกคาม และมีช่องทางหรือโอกาสในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกในขั้นตอนนี้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในตาราง IE Matrix เพื่อวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และส่วนหลังผู้วิจัยจับคู่สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก โดยเทคนิค TOWS Matrix

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ ด้วยตาราง IE Matrix

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน-ภายนอกด้วยเทคนิค Internal-External (IE) Matrix เป็นการวางตำแหน่งขององค์กรสำหรับพิจารณาความเหมาะสมในการพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies) โดยใช้ข้อมูลคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมที่ได้จากตาราง IFE Matrix บนแกน X และจากตาราง EFE Matrix บนแกน Y ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 25 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน-ภายนอกด้วยเทคนิค Internal-External (IE) Matrix

จากภาพจุดตัดของคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกอยู่ช่องตารางที่ V สามารถอธิบายได้ว่าสภาพการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์อยู่ในตำแหน่งที่ปานกลาง เหมาะกับการใช้กลยุทธ์ที่ดูแลและรักษา (Hold and Maintain) เพื่อกำกับดูแลปัจจัยภายในบางส่วนที่ยังอยู่ในระดับอ่อนแอ และรักษาระดับความเข้มแข็งของปัจจัยภายในของวิทยาลัยการทัพอากาศในส่วนที่เป็นจุดแข็งไว้ แนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Concepts) นี้ใช้สำหรับเตรียมความพร้อมของวิทยาลัยการทัพอากาศให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถเกาะกุมโอกาสที่กำลังจะเกิดขึ้นในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่อาจจะตามมาด้วย การปรับปรุงปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารงานวิชาการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก วิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพัฒนาสถาบันให้มีความพร้อม และเข้มแข็งเพียงพอต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษามีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการใช้งานสมรรถนะผู้นำสำหรับการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ อย่างไรก็ตามปัจจัยบางส่วน ได้แก่ การบูรณาการหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ, การเชื่อมโยงหลักสูตรสถานศึกษาให้เสริมสร้างพัฒนาการด้านสมรรถนะผู้นำอย่างต่อเนื่อง, การจัดรูปแบบ/วิธีการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลสมรรถนะสำหรับผู้เรียนตามระดับชั้นยศ อาจไม่สามารถดำเนินการโดยวิทยาลัยการทัพอากาศเพียงลำพัง จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน

ทุกระดับของกองทัพอากาศในฐานะหน่วยผู้ใช้งานผลผลิตของวิทยาลัยการทัพอากาศให้ความร่วมมือสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งผลิตองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศต่อไป

## ส่วนที่ 2 การจับคู่สถานะแวดล้อมภายใน/ภายนอก โดยใช้ตาราง TOWS Matrix

จากสภาพการบริหารงานที่พึงประสงค์ที่สังเคราะห์ได้นี้ จะถูกใช้เป็นหนทาง (WAYS) ในการไปสู่ปลายทางที่ต้องการ (END) ของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ คือการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษา ส่วนการกำหนดมาตรการ หรือวิธีการ (MEANS) ที่จะปฏิบัติในกรอบแนวทางนี้ จะต้องพิจารณาสถานะแวดล้อมที่สนับสนุน และขีดจำกัดของการดำเนินการอย่างถี่ถ้วน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และผลการวิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์จาก IE Matrix มาใช้กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ด้วยการทำ TOWS Matrix เพื่อใช้จุดแข็งแสวงหาโอกาส ป้องกันหรือลดจุดอ่อนหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม แยกผลการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละ matrix (กลยุทธ์ SO, กลยุทธ์ ST, กลยุทธ์ WO, กลยุทธ์ WT) ดังแสดงในตารางฯ ต่อไปนี้

ตารางที่ 19 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด (กลยุทธ์ SO)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	แนวคิดกลยุทธ์ (SO)
(S1) หน่วยงานมีบทบาทชัดเจน ในด้านการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศ	(O1) ความต้องการผู้บริหารที่มี สมรรถนะเหมาะสมกับภารกิจที่ ท้าทายในอนาคต  (O2) นโยบายพัฒนาคนโดยยึด หลักสมรรถนะ	กำหนดเป้าหมายคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ร่วมกันระหว่าง หน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการ การศึกษา และสถานศึกษาใน ด้านความต้องการสมรรถนะผู้นำ (S1 - O1,O2)
(S8) ผู้เรียนมีประสบการณ์เดิม ในระดับผู้บริหารหน่วยแล้ว	(O4) การนำแนวความคิดและ นวัตกรรมการเรียนการสอน รูปแบบใหม่มาใช้ในการจัดการ เรียนการสอน	การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ที่นำประสบการณ์เดิมเป็นฐาน การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ (S8 - O4)
(S3) ผู้บริหารระดับสูงพร้อมให้ การสนับสนุนในการให้เสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำ  (S4) วิทยาการผู้บรรยายเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิในระดับนโยบาย ด้านต่างๆ	(O6) การนำเครื่องมือบริหาร จัดการสมัยใหม่มาใช้พัฒนา กองทัพอากาศ ได้แก่ เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ การพัฒนางาน บริหาร วิทยาการด้านบริหาร จัดการ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การจัดการความรู้	ประสานผู้ทรงคุณวุฒิที่มีผลงาน ตัวอย่างที่เป็นเลิศ ( Best Practice) ในด้านการเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นวิทยาการถ่ายทอด ประสบการณ์ (S3,S4 - O6)
(S6) อาคารสถานที่ และสิ่ง อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อ การจัดการเรียนการสอน  (S7) มีระบบสารสนเทศเพื่อการ เรียนรู้ที่ทันสมัย	(O4) นวัตกรรมการเรียนการ สอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21  (O5) ความสามารถในการเข้าถึง ข้อมูลสารสนเทศทั่วโลก	พัฒนาการฝึกจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่ผู้เรียนต้องใช้ สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ นั้น (S6, S7 - O4, O5)



ตารางที่ 20 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (กลยุทธ์ ST)

จุดแข็ง (S)	ภัยคุกคาม (T)	แนวคิดกลยุทธ์ (ST)
(S1) หน่วยงานมีบทบาทชัดเจน ในด้านการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศ	(T4) ความไม่สอดคล้องระหว่าง นโยบายการศึกษา และความ ต้องการสมรรถนะบุคลากรของ หน่วยงาน	จัดเวทีประชุมร่วมกันเพื่อ ทบทวนนโยบายด้านการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการ สมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ (S1 - T4)
(S1) หน่วยงานมีบทบาทชัดเจน ในด้านการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศ  (S9) มีการใช้ผลการประเมินเป็น ข้อพิจารณาในการพัฒนางาน วิชาการในรุ่นถัดไป เช่นผลจาก การสัมมนา ผลการปฏิบัติการฝึก	(T3) นโยบายด้านการวัดและ ประเมินผลการศึกษาของ สถานศึกษาไม่สอดคล้องกับการ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์  (T5) เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ บุคลากรกองทัพอากาศไม่ ครอบคลุมการประเมินบุคลากร ที่เข้ารับการศึกษ	จัดประชุมเสวนาหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์ และนโยบายด้านการวัดและ ประเมินผลให้สอดคล้องกับการ พัฒนาสมรรถนะผู้นำ (S1,S9 - T3, T5)
(S2) บุคลากรของวิทยาลัยการ ทัพ อากาศ มีความรู้ และ ประสบการณ์  (S5) มีการพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาโดยระบบพี่เลี้ยง	(T1) สภาวะเศรษฐกิจที่กระทบ ต่อการจัดสรรงบประมาณด้าน การศึกษา  (T2) การระงับทุนการศึกษาเพื่อ พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากปัจจัยทางการเมือง ระหว่างประเทศ	พัฒนากระบวนการฝึกอบรม อาจารย์ และนิเทศบุคลากรทาง การศึกษา (Staff Training) ที่ ไม่ได้สำเร็จการศึกษาจาก วิทยาลัยการทัพต่างประเทศ เพื่อ แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ในอนาคต (S2, S5 - T1, T2)
(S1) หน่วยงานมีบทบาทชัดเจน ในด้านการจัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศ	(T6) หน่วยงานต้นสังกัดของ นักศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อ คะแนนการประเมินของ สถานศึกษา	ใช้ผลประเมินสมรรถนะบุคลากร ของหน่วยงานเป็นข้อมูลการ ติดตามผลการปฏิบัติงานของ ผู้สำเร็จการศึกษา (S1 - T6)

ตารางที่ 21 กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานในอนาคต (กลยุทธ์ WO)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	แนวคิดกลยุทธ์ (WO)
(W1) โครงสร้างหน่วยงาน สถานศึกษาไม่เอื้อต่อการพัฒนา หลักสูตร (W2) การปฏิบัติงานวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาไม่เป็นทีม/ เครือข่าย (W7) การระบุมรรณณะผู้นำที่ พึงประสงค์ของแต่ละ สถานศึกษาไม่ชัดเจน	(O1) มีแนวโน้มความต้องการ ผู้บริหารที่มีสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ในอนาคต (O2) นโยบายการพัฒนา บุคลากรกองทัพอากาศที่ยึด สมรรถนะเป็นฐาน (O3) นโยบายเร่งพัฒนาระบบ การศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล	จัดเวทีประชุมสัมมนาหน่วยงาน เพื่อเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ใน การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ อย่างต่อเนืองระหว่าง สถานศึกษา (W1, W2, W7 - O1, O2, O3)
(W6) ผู้เรียนคัดเลือกมาจาก หน่วยงานหลากหลายสาย วิทยาการ	(O2) นโยบายการพัฒนา บุคลากรกองทัพอากาศที่ยึด สมรรถนะเป็นฐาน (O3) นโยบายเร่งพัฒนาระบบ การศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล	การทบทวนและปรับพื้นฐาน สมรรถนะผู้นำ เพื่อเตรียมความ พร้อมผู้เรียนที่มีประสบการณ์ การเรียนรู้ต่างกัน (W6 - O2,O3)
(W5) ขาดเอกสาร ตำราที่มี ข้อมูลทันสมัยเพียงพอต่อการ เรียนการสอน	(O5) ความสามารถในการเข้าถึง ข้อมูลสารสนเทศทั่วโลก	พัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ โดย การจัดเตรียมสารสนเทศที่เข้าถึง ข้อมูลที่จำเป็นต่อกิจกรรมการ เรียนรู้(W5 - O5)
(W3) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจ การจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ (W4) ขาดแคลนบุคลากรในงาน วิชาการทั้งเชิงคุณภาพ และเชิง ปริมาณ	(O3) นโยบายเร่งพัฒนาระบบ การศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล (O4) นวัตกรรมการเรียนการ สอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21	เสริมสร้างขีดความสามารถ บุคลากรทางการศึกษาในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำต่อไป (W3, W4 - O3, O4)
(W9) ไม่มีเครื่องมือวัดและ ประเมินผลที่เหมาะสมกับการ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ (W10) การติดตามผลการ ปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ไม่สะท้อนถึงสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์	(O2) นโยบายการพัฒนา บุคลากรกองทัพอากาศที่ยึด สมรรถนะเป็นฐาน	รายงานผลการประเมิน สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ให้กับหน่วยงานสังกัดที่ใช้งาน ผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อนำผล ไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ต่อไป (W9, W10 - O2)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	แนวคิดกลยุทธ์ (WO)
(W8) รูปแบบการเรียนการสอนเน้นบรรยายเป็นหลักทำให้ไม่เอื้อต่อส่งเสริมให้ใช้สมรรถนะทางความคิด	(O3) นโยบายเร่งพัฒนาระบบการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล (O4) นวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (W8 - O3,O4)

ตารางที่ 22 กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (กลยุทธ์ WT)

จุดอ่อน (W)	ภัยคุกคาม (T)	แนวคิดกลยุทธ์ (WT)
(W8) ความไม่ชัดเจนในระดับสมรรถนะผู้นำของของแต่ละระดับสถานศึกษา (W10) ไม่มีเครื่องมือวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	(T3) นโยบายด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (T4) ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายการศึกษา และความต้องการสมรรถนะบุคลากรของหน่วยงาน (T5) เกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากรกองทัพอากาศไม่ครอบคลุมการประเมินบุคลากรที่เข้ารับการศึกษา	พัฒนาเครื่องมือวัดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ (W8,W10 - T3,T4,T5)

จากการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ทำให้เกิดแนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Concepts) ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ทางเลือกที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการ และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนักศึกษา การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักการพัฒนาในแต่ละด้าน กลยุทธ์รองที่สนับสนุนกลยุทธ์หลัก และมาตรการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตารางที่ 23

**ตารางที่ 23** กลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ  
ยุทธศาสตร์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ/วิธีการปฏิบัติ
1. ฝึกกำลังทางวิชาการ	1.1 ร่วมคิดร่วมทำ	1.1.1 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ
		1.1.2 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมด้านสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษา
		1.1.3 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำอย่างต่อเนื่อง
		1.1.4 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์และระเบียบด้านการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ
	1.2 ร่วมเรียนรู้	1.2.1 จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และการออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ
		1.2.2 บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านงานวิชาการระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศอย่างต่อเนื่อง
		1.2.3 พัฒนาหน่วยงานด้านการศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ของกองทัพอากาศ
เสริมสร้าง ความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ	2.1 พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	2.1.1 หลักสูตรต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานของกองทัพอากาศทั้งทางตรง และทางอ้อม
		2.1.2 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤติ
		2.1.3 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่าง และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ
		2.1.4 หลักสูตรควรเสริมสร้างทักษะในการฟัง อ่าน เขียน พูด ที่สามารถสื่อสารสาระสำคัญของข่าวสารที่ต้องการให้ชัดเจน รวมทั้งแนวความคิดการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ/วิธีการปฏิบัติ
		2.1.5 หลักสูตรควรมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีต่อ กองทัพอากาศ ความการพัฒนาความเป็นผู้นำ
	2.2 พัฒนาการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	2.2.1 ทบทวนและปรับปรุงพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร
		2.2.2 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์เดิมของนักศึกษาเป็นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ
		2.2.3 จัดให้มีการเยี่ยมชมกิจการการพัฒนากองการ การบรรยายของผู้บริหารระดับสูง การจัดกลุ่มอภิปรายเพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ให้กับนักศึกษา
		2.2.4 ฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานการณ์จำลอง การระดมสมอง การสืบเสาะความรู้ การใช้เกมบริหาร เพื่อฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
		2.2.5 จัดการฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานการณ์จำลอง การระดมสมองที่จะค้นหาแนวทางการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ
		2.2.6 จัดการฝึกปฏิบัติในการสื่อสารระดับยุทธศาสตร์ ทั้งการพูด และการเขียน อาจทำในรูปแบบของงานมอบหมาย รายงานการวิจัย หรือการนำเสนอต่อสาธารณชน
		2.2.7 จัดการฝึกปฏิบัติที่แฝงอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ และการทำกิจการนักศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ
	2.3 พัฒนาเครื่องมือที่ เหมาะสมในการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์	2.3.1 ประเมินวิสัยทัศน์ของบุคคล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์แนวคิด การวิเคราะห์รายงานการวิจัย การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสัมมนา
		2.3.2 ประเมินการใช้ความคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การให้เหตุผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจ
		2.3.3 ประเมินโดยการติดตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นการประเมินสมรรถนะของกลุ่ม และรายบุคคล
		2.3.4 ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแนวทางการฝึกติดต่อสื่อสาร และบุคลิก ทำที่การนำเสนอ การถ่ายทอดข่าวสารให้กับคนในทีม โดยการสังเกตการณ์
		2.3.5 ประเมินความเป็นผู้นำของนักศึกษาด้วยการสังเกตการณ์ การใช้แบบประเมินแบบ 3 เค้า และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้
3. บริหารงาน	3.1 บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนา	3.1.1 จัดการเสวนาทางวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิจัย และนิทรรศการเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนา และแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	มาตรการ/วิธีการปฏิบัติ
วิชาการ เชิงรุก	กองทัพอากาศ	3.1.2 รวบรวม และนำประเด็นปัญหาที่ต้องการใช้การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานจากหน่วยงานของกองทัพอากาศมาใช้เป็นหัวข้อในการทำการวิจัยของนักศึกษา
		3.1.3 นำเสนอผลการสังเคราะห์นโยบายระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการฝึกจำลองสถานการณ์วิกฤติให้กับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ
	3.2 การสร้างพันธมิตรทางวิชาการ	3.2.1 แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ ระหว่างสถานศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
		3.2.2 ร่วมกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ทั้งในด้านการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังเหล่าทัพ ร่วมกันบรรเทาสถานการณ์วิกฤติ การช่วยเหลือประชาชน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ
		3.2.3 จัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศ โดยรวมการควบคุมให้มีเป้าหมายการฝึกร่วมกัน และแยกการปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามระดับการบริหารที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของแต่ละสถานศึกษา

กลยุทธ์ทางเลือกข้างต้น เป็นเพียงผลที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เท่านั้น กลยุทธ์ทางเลือกนี้จะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในช่วงขั้นตอนต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจ

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจออกเป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลักมาวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตรวจสอบและปรับปรุงเกณฑ์คะแนนความน่าสนใจ และค่าประเมินแต่ละกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 24 ตารางการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM)

ปัจจัยสำคัญ		กลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies)						
		น้ำหนัก	1. ฉันทักำลัง		2. เสริมความ เข้มแข็ง		3. บริหารเชิงรุก	
			AS-1	TAS-1	AS-2	TAS-2	AS-3	TAS-3
โอกาส								
O	มีแนวโน้มความต้องการผู้บริหารที่มี สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในอนาคต	0.05	3	.15	2	.10	1	.05
O	นโยบายการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศ ที่ยืดสมรรถนะเป็นฐาน	0.15	4	.60	3	.45	1	.15
O	นโยบายเร่งพัฒนาระบบการศึกษาให้ได้ มาตรฐานสากล	0.10	3	.30	2	.20	4	.40
O	นวัตกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนา ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	0.10	1	.10	4	.40	3	.30
O	ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศทั่วโลก	0.05	2	.10	3	.15	4	.20
O	การนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่มา ใช้ในการพัฒนากองทัพอากาศ	.10	4	.40	3	.30	2	.20
ภัยคุกคาม								
T	สถานะเศรษฐกิจที่กระทบต่อการจัดสรร งบประมาณด้านการศึกษา	0.05	2	.10	3	.15	4	.20
T	การระงับทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร ทางการศึกษาเนื่องจากปัจจัยทางการเมือง ระหว่างประเทศ	0.05	-	-	4	.20	2	.10
T	นโยบายด้านการวัดและประเมินผล การศึกษาของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์	0.15	4	.60	3	.45	-	-
T	ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบาย การศึกษา และความต้องการสมรรถนะ บุคลากรของหน่วยงาน	0.10	4	.40	3	.30	-	-
T	เกณฑ์ประเมินสมรรถนะบุคลากร กองทัพอากาศไม่ครอบคลุมการประเมิน บุคลากรที่เข้ารับการศึกษา	0.05	2	.10	4	.20	-	-
T	หน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษาไม่ให้	0.05	2	0.10	3	.15	4	.20

ปัจจัยสำคัญ		กลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies)						
		น้ำหนัก	1. ฝึกกำลัง		2. เสริมความ เข้มแข็ง		3. บริหารเชิงรุก	
6	ความสำคัญต่อคะแนนการประเมินของ สถานศึกษา							
จุดแข็ง								
S 1	หน่วยงานมีบทบาทชัดเจนในด้านการจัด การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กองทัพอากาศ	0.075	4	.3	2	.15	3	.225
S 2	บุคลากรของวิทยาลัยการทัพอากาศมี ความรู้และประสบการณ์	0.075	3	.225	4	.3	2	.15
S 3	ผู้บริหารระดับสูงพร้อมให้การสนับสนุนใน การให้เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ	0.05	4	.20	3	.15	2	.10
S 4	วิทยากรผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในระดับ นโยบายด้านต่างๆ	0.05	-	-	4	.20	3	.15
S 5	มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาโดย ระบบที่เลี้ยง	0.05	-	-	4	.20	-	-
S 6	อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	0.025	-	-	4	.1	3	.075
S 7	มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย	0.025	-	-	3	.075	4	.1
S 8	ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ เดิมของการเป็นผู้บริหาร	0.05	2	.10	4	.20	3	.15
S 9	มีการประชุมบุคลากรเพื่อพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ	0.05	3	.15	4	.20	2	.10
จุดอ่อน								
W 1	โครงสร้างหน่วยงานสถานศึกษาไม่เอื้อต่อ การพัฒนาหลักสูตร	0.05	3	.15	4	.20	-	-
W 2	การปฏิบัติงานวิชาการระหว่างสถานศึกษา ไม่เป็นทีม/เครือข่าย	0.05	4	.20	-	-	3	.15
W 3	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	0.075	3	.225	4	.30	2	.15
W 4	ขาดแคลนบุคลากรในงานวิชาการทั้งเชิง คุณภาพ และเชิงปริมาณ	0.075	3	.225	4	.30	2	.15
W 5	ขาดเอกสาร ตำราที่มีข้อมูลทันสมัย เพียงพอต่อการเรียนการสอน	0.025	-	-	4	.10	3	.075



ปัจจัยสำคัญ		กลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies)						
		น้ำหนัก	1. ฝึกกำลัง		2. เสริมความ เข้มแข็ง		3. บริหารเชิงรุก	
W 6	ผู้เรียนคัดเลือกมาจากหน่วยงาน หลากหลายสายวิชาการ	0.025	3	.075	4	.10	2	.05
W 7	การระบุสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ของ แต่ละสถานศึกษาไม่ชัดเจน	0.075	4	.30	3	.225	-	-
W 8	รูปแบบการเรียนการสอนเน้นบรรยายเป็น หลักทำให้ไม่เอื้อต่อส่งเสริมให้ใช้สมรรถนะ ทางความคิด	0.075	-	-	4	.30	2	.15
W 9	ไม่มีเครื่องมือวัดและประเมินผลที่ เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ	0.075	2	.15	4	.30	-	-
W 10	การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จ การศึกษาไม่สะท้อนถึงสมรรถนะผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์	0.025	4	.10	3	.075	-	-
รวมคะแนน Total Attractiveness Score (TAS)				5.35		6.525		3.425
หมายเหตุ AS = คะแนนความน่าสนใจ TAS = คะแนนความน่าสนใจรวม								
AS : 1 = ไม่น่าสนใจ 2 = ค่อนข้างน่าสนใจ 3 = สมเหตุสมผล 4 = มีความน่าสนใจสูงสุด								

จากตาราง QSPM แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ทางเลือกที่น่าสนใจที่สุด (คะแนนความน่าสนใจสุทธิ = 6.62) เมื่อเทียบกับกลยุทธ์ฝึกกำลังความร่วมมือทางวิชาการ (5.46) และกลยุทธ์บริหารวิชาการเชิงรุก (3.57) อธิบายได้ว่า กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มากที่สุด อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 3 กลยุทธ์หลัก จัดเป็นกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นต้องนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพราะแต่ละกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแม้ว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการจะมีความน่าสนใจมากที่สุด แต่จำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์หลังจากที่เสร็จสิ้นการดำเนินกลยุทธ์การฝึกกำลังทางวิชาการแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์ฝึกกำลังทางวิชาการจะเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ กล่าวคือกลยุทธ์ฝึกกำลังเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการในการพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษา ประกอบไปด้วย นโยบายด้านการศึกษา เป้าหมายร่วม สารการเรียนรู้ และ

หลักเกณฑ์/ระเบียบด้านการวัดประเมินผล ให้มีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ รวมทั้งการเตรียมบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ และขยายผลเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการบริหารงานวิชาการที่ยั่งยืน เมื่อองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาได้บรรลุแล้ว สถานศึกษาแต่ละแห่งจะนำองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาเหล่านี้ไปพัฒนาการบริหารงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง มีการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามระดับของผู้เรียน ซึ่งวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์กล่าวคือ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับผู้เรียนของวิทยาลัยการทัพอากาศ จำเป็นต้องเสริมสร้างให้วิทยาลัยการทัพอากาศมีความเข้มแข็งทางการบริหารวิชาการ อันได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการวัดประเมินผลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และหากวิทยาลัยการทัพอากาศบรรลุกลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ จะนำไปสู่การดำเนินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเชิงรุกที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนากองทัพอากาศที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์จริงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผ่านทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการสัมมนา การเสวนาทางวิชาการ และการวิจัย ที่ได้นำเสนอผลการเรียนรู้ให้กับกองทัพอากาศต่อไป

2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลักเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก และให้ข้อเสนอแนะข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะประเด็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร และธรรมาภิบาล รวมทั้งประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดให้ความเห็นชอบในแนวทาง และมาตรการปฏิบัติตามร่างกลยุทธ์ และมีข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการกำหนดแนวทางการเตรียมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และใช้เป็นกลยุทธ์ที่เสนอ แบ่งออกเป็น กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 30 มาตรการปฏิบัติ แสดงได้ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1 ผนึกกำลังทางวิชาการ** เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้มีความพร้อมในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์รองที่ 1.1 ร่วมคิด-ร่วมทำ** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความร่วมมือในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ โดยการจัดให้มีเวทีประชุมสัมมนา ระหว่างหน่วยงานกำหนดนโยบาย หน่วยงานอำนวยความสะดวกที่แปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติ และหน่วยงานสถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายที่นโยบายกำหนดไว้ ได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงนโยบายการศึกษา การกำหนดเป้าหมายร่วม การเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ การปรับปรุงหลักสูตรการวัดและประเมินผลการศึกษา ให้สนับสนุนต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศ ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1.1 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยความสะดวก และสถานศึกษาเพื่อทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ

1.1.2 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยความสะดวก และสถานศึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมด้านสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษา

1.1.3 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยความสะดวก และสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยความสะดวก และสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและระเบียบด้านการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ

**กลยุทธ์รองที่ 1.2 ร่วมเรียนรู้** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่ยั่งยืน โดยการจัดให้มีโครงการฝึกอบรม กิจกรรมบริหารจัดการความรู้ และขยายผลไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ที่จะสอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.2.1 จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรในด้านการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และการออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ

1.2.2 บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 พัฒนาหน่วยงานด้านการศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ

**กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ** เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาสาระเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อันได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.1.1 หลักสูตรต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.1.2 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤติ

2.1.3 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างและแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของกองทัพอากาศ

2.1.4 หลักสูตรควรเสริมสร้างทักษะในการฟัง อ่าน เขียน พูด ที่สามารถสื่อสารสาระสำคัญของข่าวสารที่ต้องการให้ชัดเจน รวมทั้งแนวความคิดการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์

2.1.5 หลักสูตรควรมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีต่อกองทัพอากาศ และการพัฒนาความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

**กลยุทธ์รองที่ 2.2 พัฒนาการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.2.1 ทบทวนและปรับปรุงพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร

2.2.2 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์เดิมของนักศึกษาเป็นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ

2.2.3 จัดให้มีการเยี่ยมชมกิจการ และรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการสืบเสาะความรู้และการจัดกลุ่มอภิปรายแนวทางการกองทัพอากาศ

2.2.4 ฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานการณ์จำลอง และการใช้เกมบริหาร เพื่อฝึกพัฒนาทางเลือก ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.2.5 ฝึกปฏิบัติโดยใช้เกมบริหารที่เสริมสร้างผู้เรียนให้มีทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ

2.2.6 จัดการฝึกปฏิบัติในการสื่อสารระดับยุทธศาสตร์ ทั้งการพูด และการเขียน รวมทั้งในรูปแบบของงานมอบหมาย รายงานการวิจัย หรือการนำเสนอต่อสาธารณะ

2.2.7 จัดการฝึกปฏิบัติที่แฝงอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ และการทำกิจการนักศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

**กลยุทธ์รองที่ 2.3 พัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการออกแบบ และใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีความหลากหลาย ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.3.1 ประเมินวิสัยทัศน์ของบุคคล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์แนวคิด การวิเคราะห์รายงานการวิจัย การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสัมมนา

2.3.2 ประเมินการใช้ความคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การให้เหตุผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของนักศึกษาที่มีต่อสถานการณ์จำลอง

2.3.3 ประเมินทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยการติดตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ตามแบบฝึกปฏิบัติเกมบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์การ การพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นการประเมินสมรรถนะของกลุ่มและรายบุคคล

2.3.4 ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแนวทางการฝึกติดต่อสื่อสาร และบุคลิกท่าทีการนำเสนอ การถ่ายทอดข่าวสารให้กับคนในทีม โดยการสังเกตการณ์

2.3.5 ประเมินความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนักศึกษาด้วยการสังเกตการณ์ การใช้แบบประเมิน และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดงความเป็นผู้นำ

**กลยุทธ์หลักที่ 3 บริหารงานวิชาการเชิงรุก** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการที่สร้างสรรค์จากการเรียนรู้ของนักศึกษา ผ่านกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลายระหว่างการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ ผลการสัมมนา ผลการวิจัยและพัฒนา ผลการฝึกปฏิบัติเกมบริหาร และสถานการณ์จำลอง ผลการเสวนาทางวิชาการ รวมทั้งการพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างเหล่าทัพ และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์รองที่ 3.1 บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนา นโยบาย และแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการของกองทัพอากาศ ประกอบด้วยมาตรการปฏิบัติดังต่อไปนี้

3.1.1 จัดการเสวนาทางวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิจัย และนิทรรศการเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา และการพัฒนาองค์ความรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.1.2 รวบรวม และนำประเด็นปัญหาจากหน่วยงานของกองทัพอากาศ มาใช้เป็นหัวข้อในการทำวิจัย และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา หรือพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างสร้างสรรค์

3.1.3 นำเสนอผลการสังเคราะห์นโยบายระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการฝึกจำลองสถานการณ์วิกฤติให้กับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ

**กลยุทธ์รองที่ 3.2 สร้างพันธมิตรทางวิชาการ** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความร่วมมือกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง สำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ใน

การบริหารงานวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

3.2.1 แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ ระหว่างสถานศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

3.2.2 ร่วมกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ทั้งในด้านการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังเหล่าทัพร่วมกันบรรเทาสถานการณ์วิกฤติ การช่วยเหลือประชาชน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

3.2.3 จัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศ โดยรวมการควบคุมให้มีเป้าหมายการฝึกร่วมกัน และแยกการปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามระดับการบริหารที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของแต่ละสถานศึกษา เช่น ในการเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติของชาติ วิทยาลัยการทัพอากาศจะพัฒนากรอบแนวคิดด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Concept) ส่งมอบให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และโรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธการ (Operation Plan) แล้วส่งต่อไปให้โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงนำไปพัฒนาวิธีการปฏิบัติในระดับหน่วย (Tactical Plan) ต่อไป

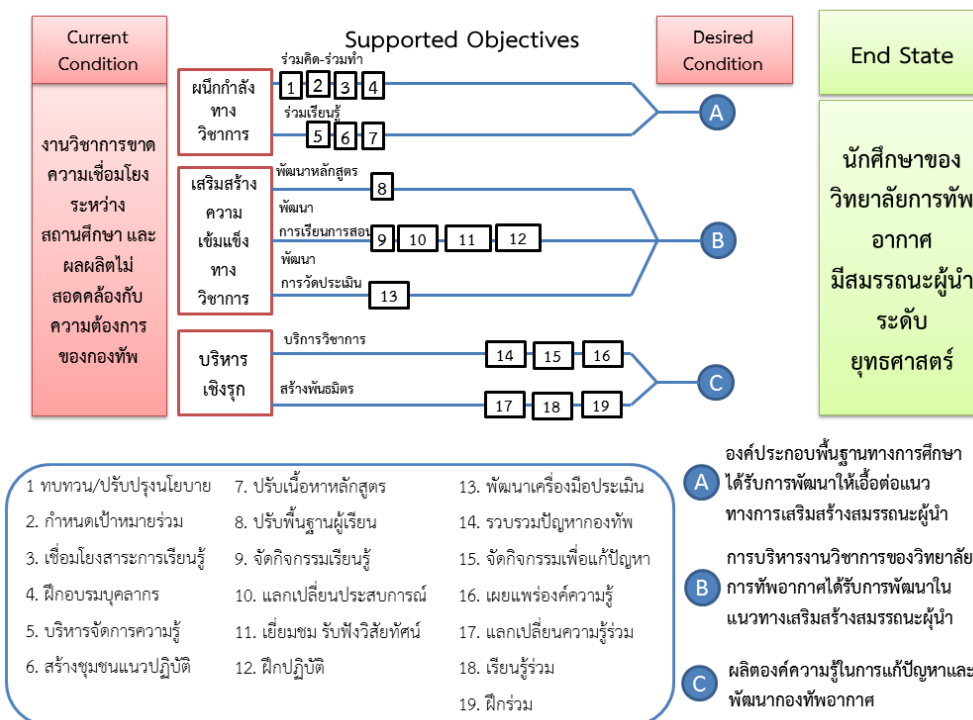
#### ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่เสนอมามีวิเคราะห์เพื่อออกแบบนโยบายการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค Operational Approach กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ทั้ง 3 กลยุทธ์หลักนี้ ใช้สำหรับการปรับเปลี่ยนสภาพการบริหารงานวิชาการปัจจุบัน (Current Condition) ที่ก่อให้เกิดปัญหา (Problem Statement) ในด้านขาดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องในการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระหว่างสถานศึกษา และความไม่ชัดเจนในด้านความต้องการขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพอากาศ ไปเป็นการมีสภาพการบริหารงานวิชาการที่พึงประสงค์ (Desired Condition) แต่การดำเนินกลยุทธ์ไม่สามารถทำพร้อมกันทุกกลยุทธ์ได้ เนื่องจากจะต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้เรียบร้อยเสียก่อน เพื่อให้สถานศึกษานำองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของผู้เรียนในระดับต่างๆ ตามที่เป็นพันธกิจของสถานศึกษาแต่ละแห่ง หากแยกการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก จะพบว่า การดำเนินกลยุทธ์จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกล

ยุทธ์หลัก 1) ผนึกกำลังทางวิชาการ 2) เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ 3) บริหารงานวิชาการเชิงรุก

จากข้อเสนอแนะของผู้ประเมินกลยุทธ์กำหนดให้ดำเนินการในกลยุทธ์หลักที่ 1 ผนึกกำลังทางวิชาการเป็นอันดับแรก เพื่อจัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และระบุดีความสามารถในการปฏิบัติการกิจที่กองทัพอากาศต้องการ ทั้งหน่วยงานระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ได้ร่วมกันระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในด้านการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้กับบุคลากรของทุกสถานศึกษา หลังจากนั้นแต่ละสถานศึกษาจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกลยุทธ์หลักที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ โดยพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดประเมินผลให้เป็นไปในทิศทางที่ได้กำหนดจากการผนึกกำลังทางวิชาการ ซึ่งงานวิจัยนี้จะสนใจการดำเนินงานของวิทยาลัยการทัพอากาศ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะมุ่งเน้นการกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศ ผ่านกระบวนการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ องค์ความรู้ที่ได้จะนำมาเผยแพร่ และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่กองทัพอากาศ รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับต่างเหล่าทัพ และองค์กรภายนอก เป็นไปตามกลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารงานวิชาการเชิงรุก ทั้งหมดนี้เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (End State) ของกลยุทธ์เหล่านี้คือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร กล่าวคือ มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ พร้อมปฏิบัติการกิจผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์เหล่านี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวทาง Operational Approach สำหรับแสดงความเชื่อมโยงของแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ และใช้พิจารณาเตรียมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป





ภาพที่ 26 ภาพรวมของการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (ผู้วิจัยสังเคราะห์)

จากผลการวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 30 แนวทางปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางการเตรียมนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ดังต่อไปนี้

**4.1 การเตรียมนำกลยุทธ์แผนกกำลังทางวิชาการไปปฏิบัติ** เกิดขึ้นจากความพยายามจะลดช่องว่างความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายการศึกษาและความต้องการสมรรถนะบุคลากรของกองทัพอากาศ และปรับจุดอ่อนในเรื่องโครงสร้างของหน่วยงานสถานศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตร ความไม่ชัดเจนในการระบุสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากแต่ละสถานศึกษา รวมทั้งการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษาไม่เป็นที่ทิศทางเดียวกัน โดยการจัดให้มีเวทีประชุมเสวนาในเรื่องนโยบายการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานระดับอำนวยการ และหน่วยสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษา

ให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะเรื่องเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ การเรียนรู้แนวทางการบริหารงานวิชาการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความเข้าใจในประเด็นการจัดการศึกษา และระดมสมองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ แบ่งออกเป็นการเตรียมดำเนินการ 2 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้

#### 4.1.1 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "ร่วมคิด ร่วมทำ"

**เป้าหมาย** ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ

**วิธีดำเนินการ** จัดให้มีเวทีประชุมเสวนาในเรื่องนโยบายการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานระดับอำนวยการ และหน่วยสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะเรื่องเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ การเรียนรู้แนวทางการบริหารงานวิชาการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความเข้าใจในประเด็นการจัดการศึกษา และระดมสมองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### ทรัพยากร

1. การจัดเตรียมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอสำหรับการประชุมสัมมนาผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหารอากาศ
2. คัดเลือก/สรรหา ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานวิชาการ และการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำเพื่อทำหน้าที่ที่ปรึกษา แนะนำในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
3. จัดผู้แทนหน่วยงานระดับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ หน่วยงานระดับอำนวยการการศึกษาของกองทัพอากาศ และหน่วยงานระดับสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อบรรจุเป็นคณะทำงานพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ

#### บทบาทหน่วยงาน

หน่วยงานระดับนโยบาย มีบทบาทในการเสนอแนะนโยบายการพัฒนาบุคลากร และความต้องการสมรรถนะบุคลากรของกองทัพอากาศ

หน่วยงานระดับอำนวยการศึกษา มีบทบาทในการเสนอแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความเข้าใจในประเด็นการจัดการศึกษา และระดมสมองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

หน่วยงานระดับสถานศึกษา มีบทบาทในการให้ข้อมูลสภาพปัญหาในการดำเนินการบริหารงานวิชาการ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา

**การประเมินผล** ผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมสัมมนาทางวิชาการจะออกมาเป็นหลักสูตรแกนกลางของสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการทหารอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำแต่ละระดับการบริหาร แนวทางจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และคุณสมบัติของนักศึกษา และเกณฑ์การวัดผลการศึกษาของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของสถานศึกษา

#### 4.1.2 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "ร่วมเรียนรู้"

**เป้าหมาย** เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารงานวิชาการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**วิธีดำเนินการ** ขยายผลแนวทางพัฒนางานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำจากการดำเนินกลยุทธ์ร่วมคิด-ร่วมทำด้วยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ

#### ทรัพยากร

1. การจัดเตรียมสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้เพียงพอสำหรับการอบรมบุคลากร
2. คัดเลือก/สรรหา ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานวิชาการ และการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำเพื่อทำหน้าที่ผู้บรรยาย/วิทยากร/ผู้ฝึกสอนในการฝึกอบรม

**บทบาทหน่วยงาน** สถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหารอากาศ ได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับที่แตกต่าง แต่มีความเชื่อมโยงในเนื้อหาสาระ และกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างเสริมพัฒนาการด้านสมรรถนะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานวิชาการจึงควรได้รับการฝึกอบรมการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำอันเป็นเป้าหมายการศึกษาของทุกสถานศึกษาต่อไป

**การประเมินผล** ผลลัพธ์ที่ได้หลังจากจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ คือ แนวทางพื้นฐานในการบริหารงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษาที่มุ่งไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แนวทางพื้นฐานนี้ประกอบด้วย หลักสูตรแกนกลางสำหรับสถานศึกษาในระบบการศึกษากตามแนวทางรับราชการ กิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับระดับบริหารที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และคู่มือจัดทำเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และประเมินผลข้อมูลทางการศึกษาที่สอดคล้องกับการวัดดูประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

**4.2 การเตรียมนำกลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการไปปฏิบัติ** เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยนำผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์พนักำล้งทางวิชาการซึ่งได้แก่ ความต้องการสมรรถนะผู้นำของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากแต่ละสถานศึกษา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องของเนื้อหาสาระตามหลักสูตรของแต่ละสถานศึกษา แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกณฑ์การวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษา มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลของวิทยาลัยการทัพอากาศ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

**4.2.1 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์"**

**เป้าหมาย** มุ่งพัฒนาสาระเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อันได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

**วิธีดำเนินการ** จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรที่ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากร และความต้องการสมรรถนะผู้บริหาร/ฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ

#### **ทรัพยากร**

1. บุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ
2. จัดเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมคณะทำงานพัฒนาหลักสูตร

**บทบาทหน่วยงาน** วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตรต้องมีความเชื่อมโยงในเนื้อหาสาระ และกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างเสริมพัฒนาการด้านสมรรถนะผู้นำต่อยอดจากสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการอย่างต่อเนื่อง

**การประเมินผล** หลักสูตรที่พัฒนาจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตร และขออนุมัติใช้ในการฝึกศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ และจะมีการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรตามวงรอบวาระทุก 3 ปีเป็นอย่างน้อย

#### 4.2.2 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "พัฒนาการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์"

**เป้าหมาย** เตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ

##### วิธีดำเนินการ

1. ทบทวนและปรับปรุงพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร
2. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์เดิมของนักศึกษาเป็นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ
3. จัดทำแผนการเยี่ยมชมกิจการ และรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการสืบเสาะความรู้และการจัดกลุ่มอภิปรายแนวทางพัฒนากองทัพอากาศ
4. พัฒนาระบบการ 1) การฝึกปฏิบัติโดยใช้สถานการณ์จำลอง และการใช้เกมบริหาร เพื่อฝึกพัฒนาทางเลือก ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การฝึกปฏิบัติโดยใช้เกมบริหารที่เสริมสร้างผู้เรียนให้มีทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ 3) การฝึกปฏิบัติในการสื่อสารระดับยุทธศาสตร์ ทั้งการพูด และการเขียนรวมทั้งในรูปแบบของงานมอบหมาย รายงานการวิจัย หรือการนำเสนอต่อสาธารณชน และ 4) การฝึกปฏิบัติที่แฝงอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ และการทำกิจการนักศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

##### ทรัพยากร

1. บุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ

2. จัดเตรียมสถานที่ แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมคณะทำงาน พัฒนาหลักสูตร

3. จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้ใน หลักสูตร

**บทบาทหน่วยงาน** วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการเพื่อ เสริมสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การจัดการเรียนการสอนจะต้องคำนึงถึง หลักการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนส่วนใหญ่ที่มีความรู้ ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ความ แตกต่างของสายวิทยาการ รวมทั้งหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

**การประเมินผล** กิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภทจะต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารการศึกษา และมีการประเมินผลการดำเนินการตามกิจกรรมการเรียนรู้ทุกกิจกรรม

#### 4.2.3 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "พัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดและ ประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์"

**เป้าหมาย** มุ่งเน้นการออกแบบ และใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดและประเมินผล สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่มีความหลากหลาย

##### วิธีดำเนินการ

1. ประเมินวิสัยทัศน์ของบุคคล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์แนวคิด การวิเคราะห์รายงาน การวิจัย การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสัมมนา

2. ประเมินการใช้ความคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการสังเกต การ สัมภาษณ์ การให้เหตุผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของนักศึกษาที่มีต่อสถานการณ์จำลอง

3. ประเมินทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยการติดตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ตาม แบบฝึกปฏิบัติเกมบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางของ องค์กร การพัฒนาแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นการประเมินสมรรถนะของกลุ่ม และรายบุคคล

4. ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแนวทางการฝึกติดต่อสื่อสาร และบุคลิกท่าทางการนำเสนอ การถ่ายทอดข่าวสารให้กับคนในทีม โดยการสังเกตการณ์

5. ประเมินความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนักศึกษาด้วยการสังเกตการณ์ การใช้แบบ ประเมิน และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดง ความเป็นผู้นำ

### ทรัพยากร

1. บุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำสำหรับการออกแบบเครื่องมือ และกระบวนการวัด/ประเมินผลสมรรถนะ
2. จัดเตรียมเครื่องมือวัดผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

**บทบาทหน่วยงาน** วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การประเมินผลสมรรถนะที่หลากหลายจะต้องใช้เครื่องมือวัดผลที่เหมาะสม

**การประเมินผล** การประเมินผลการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวัด และประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการทดสอบ (Try out) ก่อนนำไปใช้งานจริง

**4.3 การเตรียมนักกลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุกไปปฏิบัติ** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่ได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักศึกษาที่อยู่ระหว่างศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ อันเป็นประโยชน์ในการเตรียมผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ โดยการนำปัญหา และแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศมาเป็นตัวตั้งในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการเชิงรุกต่อ 1) นักศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงที่กองทัพอากาศต้องเผชิญ ผสานกับหลักการและแนวคิดที่ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่นๆ และนำเสนอข้อมูลสรุปประกอบการพิจารณาการแก้ปัญหาและการพัฒนาต่อกองทัพอากาศ 2) วิทยาลัยการทัพอากาศ ก้าวขึ้นมาเป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ 3) กองทัพอากาศ จะได้รับสารสนเทศ และองค์ความรู้สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแก้ปัญหาและพัฒนากองทัพอากาศ ที่เป็นผลผลิตการเรียนรู้ของนักศึกษาวินิจฉัยการทัพอากาศ

#### 4.3.1 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนากองทัพอากาศ"

**เป้าหมาย** เผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนานโยบาย และแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ

#### วิธีดำเนินการ

1. วิทยาลัยการทัพอากาศจัดการเสวนาทางวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิจัย และนิทรรศการ เผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. รวบรวม และนำประเด็นปัญหาจากหน่วยงานของกองทัพอากาศ มาใช้เป็นหัวข้อในการทำวิจัย และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา หรือพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างสร้างสรรค์

3. นำเสนอผลการสังเคราะห์นโยบายระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการฝึกจำลองสถานการณ์วิกฤติให้กับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ

#### **ทรัพยากร**

1. ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ
2. สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการทางวิชาการ
3. งบประมาณสำหรับการดำเนินงานบริการทางวิชาการ เช่น การจัดเสวนาวิชาการ การจัดนิทรรศการเผยแพร่องค์ความรู้

**บทบาทหน่วยงาน** วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทสถานศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้ในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ จึงต้องเตรียมให้ในการนำปัญหาของกองทัพอากาศเข้าสู่กระบวนการทางวิชาการเสนอแนะแนวทาง/นโยบายการแก้ปัญหาและพัฒนากองทัพอากาศในอนาคต

**การประเมินผล** การสำรวจการใช้บริการทางวิชาการของผู้สนใจ และเข้าร่วมการเสวนาวิชาการ นิทรรศการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ

#### **4.3.2 การเตรียมปฏิบัติตามกลยุทธ์ "สร้างพันธมิตรทางวิชาการ"**

**เป้าหมาย** มุ่งเน้นความร่วมมือกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพ และองค์กรที่เกี่ยวข้อง สำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนา นโยบาย และแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ

#### **วิธีดำเนินการ**

1. แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ ระหว่างสถานศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

2. ร่วมกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ทั้งในด้านการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังเหล่าทัพร่วมกันบรรเทาสถานการณ์วิกฤติ การช่วยเหลือประชาชน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

3. จัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศ โดยวิทยาลัยการทัพอากาศจะพัฒนารอบแนวคิดด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Concept) ส่งมอบให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และโรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธการ



(Operation Plan) แล้วส่งต่อไปให้โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงนำไปพัฒนาวิธีการปฏิบัติในระดับหน่วย (Tactical Plan) ต่อไป

#### ทรัพยากร

1. ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ
2. สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมระหว่างหน่วยงาน และเหล่าทัพอื่น
3. งบประมาณสำหรับการจัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษา

**บทบาทหน่วยงาน** วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งมีบทบาทสถานศึกษาระดับที่สูงสุดของการศึกษาในกองทัพอากาศ จึงควรมีบทบาทในการจัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษา โดยกำหนดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาและพัฒนากองทัพอากาศ โดยให้สถานศึกษาระดับรองลงไปได้จัดทำแผนรองรับในระดับที่เหมาะสมกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

**การประเมินผล** การประเมินผลการฝึกร่วมระหว่างเหล่าทัพ และระหว่างสถานศึกษาในกองทัพอากาศเพื่อวิเคราะห์ และปรับปรุงให้เกณฑ์การวัดและประเมินผลเหมาะสมกับผู้เรียน

แนวทางการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการวิจัยนี้จะเป็นการเตรียมการในระดับนโยบายผู้วิจัยได้ศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายเปิด นักศึกษารุ่นปัจจุบัน การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษารวมทั้งข้อเสนอแนะในแนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายในการศึกษา (Commander Guidance) และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างกลยุทธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างมากในการกำหนดแนวทางการเตรียมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางระดับนโยบายในการเตรียมนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก หน่วยงานที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยการ และสถานศึกษา ควรเป็นสำนักบริหารการศึกษาของกองบัญชาการยุทธศึกษา ทหารอากาศ ซึ่งมีโครงสร้างหน่วยงานสำหรับบริหารงานวิชาการ ได้แก่ กองอำนวยการศึกษา กองวิชาการ กองแผนและโครงการศึกษา และกองวิจัยและพัฒนาการศึกษา อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่อยู่ระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ แต่ยังไม่มีความพร้อมในการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นทางการอยู่เป็นรูปธรรม

ประเด็นที่สอง ผู้ที่เข้าร่วมกำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญในงานส่วนที่หน่วยงานรับผิดชอบเป็นอย่างดี เช่น ผู้แทนจากกรมกำลังพลทหารอากาศ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในความต้องการสมรรถนะ หรือขีด

ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติภารกิจผู้บริหารงานในระดับต่างๆ ของกองทัพอากาศ ส่วนผู้แทนจากกรมยุทธศึกษาทหารอากาศจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการศึกษา และบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามที่กองทัพอากาศต้องการได้ ซึ่งทางออกในประเด็นนี้คือการเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน และในด้านการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนจากองค์การภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย หรือจากหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานพัฒนาการศึกษา สำหรับเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงนโยบาย และระเบียบกฎเกณฑ์ทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำต่อไป

ประเด็นสุดท้าย การสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานสำหรับบุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ในบทบาทหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและแตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติ ทางออกในเรื่องนี้คือการฝึกอบรมบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ประจำสัมมนาของแต่ละสถานศึกษา ให้เข้าใจถึงแนวคิด กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ อาจเป็นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้มีโอกาสปฏิบัติในสถานการณ์จำลองของกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะมาให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาแก่ผู้เข้าอบรม รวมทั้งแต่ละสถานศึกษาต้องมีระบบควบคุมและติดตามให้มีการดำเนินงานตามแนวทางการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำอย่างชัดเจน

จากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 7 ตอน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่ (1) ผลการประเมินกรอบแนวคิดตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (2) ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำตามวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (3) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม และแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศจากการสนทนากลุ่ม แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ตามวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ (4) ผลการพัฒนากลยุทธ์ ตามวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ

กองทัพอากาศ จะเห็นได้ว่าการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายของกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยกระบวนการพัฒนากลยุทธ์หลายขั้นตอน ตั้งแต่การสำรวจและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ และการเตรียมการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ อันจะเป็นสารสนเทศที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาสำหรับใช้เป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ส่วนขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินงานตามหลักการการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ทางการศึกษาด้านการศึกษิตตามแนวทางรับราชการทหารในลำดับต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (2) ประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (3) วิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ (4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เกี่ยวกับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน และ 3) การบริหารการประเมินผล และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ผลการประเมินโดยภาพรวมผู้ประเมินทั้งหมดเห็นด้วยกับวิธีการสังเคราะห์ และรายการตามกรอบแนวคิด เหมาะสมในการนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญของงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ”

## 2. ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

2.1 การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้แบบสอบถามแบบประเมินค่าระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งระดับพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ/สมรรถนะ และการประเมินแบบ 3 ทาง คือ ประเมินโดยตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนาเดียวกัน และประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา สรุปผลการประเมินได้ว่านักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นปีการศึกษา 58 มีค่าคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับ "ดี" ทุกด้าน

2.2 การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน 1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ กับ 2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง การศึกษาและกิจการพิเศษ พบว่า คะแนนเฉลี่ยระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสายวิทยาการที่ต่างกันสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง การศึกษาและกิจการพิเศษ

2.3 การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง คือ 1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ กับ 2) สถานศึกษาอื่นๆ พบว่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่ต่างกันสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่จากโรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางอื่นๆ

### 3. สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ การตอบแบบสอบถามปลายเปิด การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา จำแนก และจัดหมวดหมู่ ตามบริบท และปัจจัยสภาวะแวดล้อมของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ดังนี้

3.1 จุดแข็งที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศคือ บุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ ที่ได้รับจากการศึกษาในสถาบันการศึกษาทางทหารของต่างประเทศ ทำให้ได้มีโอกาสเรียนรู้เทคนิควิธีการในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพได้

3.2 จุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการขาดโครงสร้างสถานศึกษาที่ทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร และขาดความเชื่อมโยงในการบริหารงานวิชาการระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานระดับอำนวยการศึกษา และหน่วยงานระดับสถานศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับผู้เรียน

3.3 โอกาสที่สำคัญส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เกิดจากบทบาทของกองทัพอากาศในการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของประเทศ และช่วยเหลือประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น

3.4 ภัยคุกคามบางประการของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ ความไม่สอดคล้องกันในเชิงนโยบายด้านความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง กับแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร และปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักสมรรถนะการบริหารจัดการของกองทัพอากาศให้เป็นมาตรฐานสากล รองรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในขณะที่แนวทางการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการยังคงมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาตามเป้าหมายการศึกษาที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนตาม อันจะส่งผลให้สถานศึกษาผลิตบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงตามความต้องการสมรรถนะของกองทัพอากาศในอนาคต

#### 4. สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศที่เสนอ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 30 แนวทางปฏิบัติ โดย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์ฝึกกำลังทางวิชาการ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ 3) กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก

กลยุทธ์หลักที่ 1 ฝึกกำลังทางวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้มีความพร้อมในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ร่วมคิด-ร่วมทำ และ กลยุทธ์ร่วมเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์พัฒนาการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์พัฒนาการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

กลยุทธ์หลักที่ 3 บริหารงานวิชาการเชิงรุก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่สร้างสรรค์จากการเรียนรู้ของนักศึกษา ผ่านกิจกรรมเรียนรู้ที่หลากหลายระหว่างการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ ผลการสัมมนา ผลการวิจัยและพัฒนา ผลการฝึกปฏิบัติเกมบริหาร และสถานการณ์จำลอง ผลการเสวนาทางวิชาการ รวมทั้งการพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างเหล่าทัพ และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนากองทัพอากาศ และ กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางวิชาการ

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแยกอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ

- 1) การอภิปรายผลกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
- 2) การอภิปรายผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
- 3) การอภิปรายผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ
- (4) การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ดังรายละเอียดแต่ละประเด็นต่อไปนี้

### 1. การอภิปรายผลกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

1.1 กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ อาจเนื่องมาจากกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้สังเคราะห์โดยใช้กระบวนการที่ผสมผสานแนวทางกำหนดตัวแบบสมรรถนะข้างต้นสำหรับระบุรายการสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ได้แก่ 1) แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน 2) แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน และ 3) แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน ตามแนวทางของ Briscore and Hall (1999: 39-43 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2555 : 115) โดยการศึกษาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ การศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นของผู้บริหารกองทัพอากาศสำหรับการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุภารกิจของกองทัพอากาศตามนโยบายและยุทธศาสตร์ แนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการเปรียบเทียบตัวแบบสมรรถนะผู้นำกับเหล่าทัพอื่นทั้งของไทยและสหรัฐอเมริกา รวมทั้งตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2555) ที่ได้ให้ข้อสังเกต และสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำหลัก



สมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทชั้นนำว่า การกำหนดโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทางของธุรกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ซึ่งได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบ มักประสบความสำเร็จในการนำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ ส่วนการพัฒนาโมเดลสมรรถนะสามารถใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีที่หลากหลาย ในการประเมิน การวางแผน การวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้โมเดลสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน และองค์การควรมีโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในทุกๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ

การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) สอดคล้องกับ Jacobs & Jaques (1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545: 121) ที่ระบุว่าผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะผู้นำที่แสดงถึงความสามารถในการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างตัวแปรต่างๆ ร่วมกับมุมมองระยะยาว หรือที่ Schoemaker, Krupp and Howland (2013: 2-5) เรียกว่า การคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) เพื่อประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจ เช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า การมีสายตาวัดที่กว้างไกล หรือสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ในระดับสูงในการมองอนาคตขององค์กร พร้อมกับสามารถเชื่อมโยงความคิดสู่การปฏิบัติโดยสามารถถ่ายทอดความคิดผ่านการสื่อสารจากตนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นและเข้าใจตรงกัน

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2531: 10) ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในฐานะของ "ผู้ตัดสินใจ" (Decision maker) ในประเด็นที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวม และต้องประสานกิจกรรมขององค์กรโดยการตัดสินใจอย่างสอดคล้องกัน และ "ผู้กำหนดนโยบาย" (Policy Maker) ผู้บริหารจะตัดสินใจในเรื่องที่เป็นนโยบาย และมอบหมายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับต่ำลงมา

ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 300) ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้บริหารกลยุทธ์ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกันเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในทุกขั้นตอน สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2531: 11) ที่ชี้ให้เห็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ ในฐานะของ "ผู้กำหนดกลยุทธ์" (Strategist) และ "ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์" (Strategic Manager) ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายที่มี

ลักษณะเป็นกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว และเป็นวิธีการประสานนโยบายระหว่างหน่วยงานขององค์การอย่างหนึ่งด้วย

ทักษะการสื่อสาร สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 225) ที่กล่าวว่าทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning through communication) เป็นทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective leadership skills) ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง ส่วนในทางทหาร Flowers (2009: 234) กล่าวว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเจรจาต่อรอง และการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน เป็นหนึ่งในสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่จำเป็นสำหรับการนำกองทัพเผชิญกับสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติการที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่นั่นนอน ชับซ้อน คลุมเครือ

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ Blanchard (2007: 13) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารต้องนำในระดับที่สูงขึ้น “ผลลัพธ์” ของผู้นำไม่ใช่เพียงมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่อำนาจและศักยภาพของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศขององค์กร (The greater good) หรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมขององค์กร หากปลายทางคือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ภาวะผู้นำจะเป็นเสมือน “เครื่องยนต์” ที่ขับเคลื่อนไปในทิศทางนั้น สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 226) ที่ชี้ให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ (Role) ของผู้นำจะเกี่ยวกับความเข้าใจ และการรู้จักใช้ “อำนาจ” ที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ เพราะช่วยให้เกิดสิทธิในการชี้แนะและสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยความมั่นใจ และจิตสำนึกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงย่อมมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ขององค์การที่ดำเนินอยู่ เช่น การกำหนดระเบียบ คำสั่ง นโยบายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร และรางวัลตอบแทนให้แก่สมาชิกขององค์การ เมื่อมองในมุมมององค์การทางทหาร Flowers (2009: 233) ให้ความเห็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางทหาร (Military leadership) ว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องรับผิดชอบต่อบุคลากร และยุทธโศปกรณ์จำนวนมากของกองทัพที่มีค่าเกินกว่าจะไว้วางใจให้ผู้ที่มิมีทักษะความเป็นผู้นำในระดับที่ต่ำกว่า (Lower-level leadership skills) มาขับเคลื่อนภารกิจของกองทัพที่หลากหลาย ยุ่งยาก และซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ สอดคล้องกับ สุรชาติ บำรุงสุข (2546) ให้ความเห็นว่า การเตรียมกองทัพจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ ทหารดี ผู้นำดี อาวุธดี และหลักนิยมดี โดยเฉพาะผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งเป็นผู้กุมทิศทางและนโยบายของกองทัพจะต้องคิดให้ได้เกินกว่าสถานการณ์เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และไม่ถูกจำกัดอยู่กับเพียงเงื่อนไขเฉพาะหน้าเท่านั้น

1.2 กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน และ 3) การบริหารการประเมินผล เหมาะสมที่จะ

นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ  
 ยุทธศาสตร์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยสังเคราะห์ได้จากการศึกษากิจกรรมงานวิชาการจาก  
 นักวิชาการ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ กิติมา ปรีดีดิถ (2532), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553), สมาน  
 อัครภูมิ (2551), กมล ภูประเสริฐ (2547), ปองสิน วิเศษศิริ (2555) , จันทรานี สงวนนาม (2551)  
 ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานวิชาการแตกต่างกัน แต่เมื่อจัดกลุ่มกิจกรรมเหล่านี้ โดยพิจารณาพร้อมกับ  
 โครงสร้างอัตรา ภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ  
 และสายการบังคับบัญชาที่อยู่ภายในการจัดส่วนราชการของกองทัพอากาศ ซึ่งการจัดแบ่งส่วนงาน  
 ตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการ  
 ประเมินผล ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่สังเคราะห์ได้นี้ สอดคล้องกับ กมล ภูประเสริฐ (2545)  
 ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ การบริหาร  
 หลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน และการบริหารงานประเมินผลการเรียน ส่วนการบริหารงาน  
 อื่นๆ ที่เหลือจะเป็นงานรองที่ช่วยให้งานหลักมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น แต่ละงานมี  
 ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และต้องคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดของงานอยู่ที่การพัฒนา  
 คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ สุมิตร คุณากร (2523: 28) ที่ชี้ให้เห็นว่า หลักสูตรและการ  
 สอนเป็นสิ่งที่คู่กัน หลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการสอนซึ่งเป็นหัวใจของการนำ  
 หลักสูตรไปใช้ แต่การสอนก็ไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีระบบระเบียบและถูกทิศทางหากปราศจาก  
 หลักสูตร นอกจากนี้ สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2553 : 93) แนะนำให้คำนึงเสมอว่า หลักสูตร การ  
 เรียนการสอน และการประเมิน เป็นกระบวนการที่ดำเนินควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่องตลอดการจัดการ  
 เรียนการสอน

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารหลักสูตร เป็นการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร  
 การเรียนการสอนที่เหมาะสม สอดคล้อง และเพียงพอสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ  
 ยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สอดคล้องกับ อารัง บัวศรี (2532: 45) ที่ให้เปรียบ  
 หลักสูตรเป็น "หัวใจของการศึกษา" ทั้งนี้เพราะหลักสูตรเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนมีความมุ่งหมาย  
 ในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนอย่างไร และสามารถให้ความรู้สร้างเสริมทักษะและเจตคติในด้าน  
 ใดบ้าง สิ่งต่างๆ ที่ประมวลไว้ในหลักสูตรเป็นเสมือนแนวทางที่ช่วยให้ทราบทันทีว่าการศึกษาที่จัด  
 ให้แก่ผู้เรียนเน้นหนักไปทางด้านใด นอกจากนี้หลักสูตรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จ  
 ความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ของประเทศอีกด้วย เช่นเดียวกับ สุดใจ เหล่าสุนทร (2549 : 38)  
 ที่ให้ความเห็นว่าเมื่อทราบว่าเราต้องการคนอย่างไร มีความสามารถอะไรบ้าง เราก็ต้องจัดการศึกษา  
 เป็นไปตามนั้น ซึ่งการจะให้การศึกษาได้ผลอย่างจริงจังนั้นอยู่ที่การกำหนดความต้องการให้ค่อนข้าง  
 จะแน่นอน เพื่อจะได้ดำเนินการไปโดยไม่มีเสียเปล่ามากนัก ถ้าเราไม่ทราบความต้องการอย่าง  
 ค่อนข้างจะแน่นอนแล้ว การจะวางแผนปฏิบัติให้เกิดผลย่อมทำได้ยาก

การบริหารการเรียนการสอน เป็นการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ใน หลักสูตรการทัพอากาศ และเป็นขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ สอดคล้องกับ สัจต อุทรานันท์ (2532) ที่กล่าวว่า การดำเนินการสอนเป็นกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้ ความรู้ในการเลือกเทคนิควิธีการสอน การเลือกสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการเลือกใช้แหล่ง วิทยาการจากภายนอกสถานศึกษา เช่นเดียวกับ ทิศนา ขัมมณี (2557) มีแนวความคิดว่าในการสอน ครูต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ มิใช่ เพียงการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียนและประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียน ควรจะได้รับ และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้มี ส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างตื่นตัวและได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ อันจะนำผู้เรียนไปสู่การ เรียนรู้ที่แท้จริง

การบริหารการประเมินผล เป็นการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ และ ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ รวมทั้งเป็นการถอดบทเรียนที่ได้จากการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นองค์ ความรู้ และสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป สอดคล้องกับ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2552: 61) กล่าวว่าไว้ว่า การ ประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านพุทธิพิสัย จิต พิสัย และทักษะพิสัย การที่จะทราบว่าผู้เรียนเกิดพฤติกรรมดังกล่าวหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัย เครื่องมือวัดพฤติกรรมแต่ละด้านที่แตกต่างกัน และสอดคล้องเหมาะสมต่อการวัดและประเมินผลได้ อย่างต่อเนื่อง

## 2. การอภิปรายผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการ ทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

2.1 การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศในประเด็น 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ สรุปผล การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในภาพรวมทุกด้าน มีคะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.30 คิด

เป็นเกณฑ์ "ดี" อาจเป็นเพราะข้อกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาเป็นเงื่อนไขในการคัดกรองผู้มีสมรรถนะผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับศึกษามีพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์เดิมของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ก่อนเข้ารับการศึกษา ตัวอย่างเช่น ต้องมีเวลาครองศนาอากาศเอกมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปีได้รับการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกในตำแหน่งอัตรานายทหารสัญญาบัตรด้วยคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการกิจของเหล่าทัพทั้งจากภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือสำเร็จหลักสูตรนายทหารอากาศอาวุโส เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับรองผู้อำนวยการกอง และผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วยคะแนนสุทธิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 แสดงให้เห็นว่าพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์เดิม มีผลต่อการเชื่อมโยงความรู้ หรือสมรรถนะเดิมเข้ากับสมรรถนะที่ได้เรียนรู้ใหม่ แต่อย่างไรก็ตาม ค่าคะแนนเฉลี่ยยังไม่ถึงระดับ "ดีมาก" ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและประเมินค่าอันเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยระดับที่สูงที่สุด

2.2 การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาที่แยกตามหน่วยปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสวนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสายวิทยาการด้านสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง การศึกษาและกิจการพิเศษ อาจเป็นเพราะสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงทุกสายวิทยาการ (Common Competency) ซึ่งไม่ว่านักศึกษาจะปฏิบัติงานในหน่วยใด บทบาทของนักศึกษาในฐานะผู้บริหารหน่วยย่อมต้องใช้สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนหน่วยเช่นเดียวกัน ประกอบกับหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศมีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของผู้เรียนจึงส่งผลให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์อยู่เสมอตลอดการศึกษาตามหลักสูตร สอดคล้องกับแนวคิดของ ดุซกกี สิตลวรงค์ (2536: 15) ได้ให้ข้อสังเกตว่าหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องเป็นหลักสูตรที่มีเป้าหมายอย่างเดียวกับสังคมที่ผู้เรียนสังกัดอยู่ ในกรณีที่จัดการศึกษาแบบรวมศูนย์ที่ใช้หลักสูตรกลางจึงมีความเป็นไปได้ที่หลักสูตรจะไม่บรรลุเป้าหมาย หรือหากบรรลุเป้าหมายก็จะเป็นการพรากผู้เรียนออกจากสังคมที่เขาสังกัดอยู่ เช่นเดียวกับ ศศิธร เวียงวะลัย (2556) ที่ยกตัวอย่างการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน และใช้ความสามารถของแต่ละคนมารวมกันเพื่อปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

2.3 การเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาที่แยกตามสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับ

ยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่จากโรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางอื่นๆ อาจเป็นเพราะการระบุสมรรถนะผู้นำที่ต้องการตามหลักสูตรของโรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะผู้นำที่ต้องการตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ จึงทำให้เห็นถึงความไม่ต่อเนื่องของพัฒนาการสมรรถนะผู้นำเมื่อเทียบกับการศึกษาในสถานศึกษาก่อนหน้า แนวคิดการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำให้กับบุคลากรตามระดับการบริหารงาน ดังที่ Day (2012) กล่าวว่าวิธีที่ดีที่สุดในการส่งเสริมการพัฒนาผู้นำของกองทัพคือ การใช้หลักสูตรที่มีโครงสร้าง (Structured Programs) ที่ออกแบบตามความต้องการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และภารกิจที่ต้องเผชิญในอนาคต สอดคล้องกับ Flowers (2009) ที่เห็นว่าสิ่งแรกของการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาอย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อระบุจุดสมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ขึ้นต่อไปคือหาหนทางที่สถาบันจะปลูกฝังสมรรถนะเหล่านี้ผ่านระบบการศึกษา และด้วยเหตุผลที่ว่ากองทัพไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้ามาบริหารกองทัพได้ ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพล้วนเติบโตมาจากนายทหารที่ผ่านการฝึกและศึกษา รวมทั้งสะสมประสบการณ์ผู้นำมาตลอดเส้นทางการรับราชการ ดังนั้นการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมผู้นำของกองทัพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

### 3. การอภิปรายผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

3.1 จากผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการในบริบทการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของนักศึกษา ข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามแนวทางรับราชการ มีความสอดคล้องกันในประเด็นบทบาทการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ที่ไม่จำกัดขอบเขตอยู่เพียงการดำเนินงานของวิทยาลัยการทัพอากาศแต่เพียงลำพัง หากแต่เกี่ยวพันกับการดำเนินงานของหน่วยงานทุกระดับ เมื่อนำผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของผู้ผ่านการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพไม่แตกต่างกับค่าเฉลี่ยของผู้ที่ผ่านจากสถานฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางอื่นๆ ซึ่งทำให้เห็นถึงการบริหารงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการไม่มีความเชื่อมโยงกัน ขาดเป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ส่งผลให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแนวทางเดียวกัน รวมทั้งการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษาในด้านการจัด

การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศยังไม่เพียงพอ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการจัดการศึกษาตามแนวทางการรับราชการทหารของแต่ละสถาบันศึกษาจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกันทุกระดับ ซึ่ง สุดใจ เหล่าสุนทร (2549: 39) กล่าวว่า การจัดศึกษาเป็นการสั่งสอนอบรมต่อเนื่องกันเป็นระยะโดยหวังผลลัพธ์ปลายทาง จึงควรมีแนวนโยบายร่วมของการศึกษาทุกระดับต่อเนื่องกันเป็นระยะไปจนถึงขั้นสูง โดยกำหนดความมุ่งหมาย หรือความต้องการที่แน่นอน และสามารถที่จะปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง การแบ่งแยกการจัดการศึกษาออกเป็น ส่วน โดยไม่ทราบความต้องการสูงสุดจะทำให้เกิดความสับสนเพราะต่างระดับ ต่างก็ทำงานของตนไปโดยไม่รับรู้ซึ่งกันและกัน จากคำกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาต่างๆ ตามแนวทางการรับราชการทหารควรมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยยึดปลายทางสำคัญร่วมกัน คือ การพัฒนาบุคลากรของกองทัพให้พร้อมเป็นผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ หลักสูตรของสถานศึกษาในระดับต่ำกว่าจะประสานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับของการบริหารในบทบาทหน้าที่ที่ได้เจริญก้าวหน้าในเส้นทางการรับราชการตามลำดับอย่างต่อเนื่อง

3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่งานวิจัยนี้ใช้เป็นเครื่องมือผลิตสารสนเทศในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ 1) การประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถาม และ 3) การสนทนากลุ่ม ข้อมูลเหล่านี้ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นประเด็นคำถามสำคัญที่ใช้ใน 4) การสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามแนวทางการรับราชการทุกระดับทั้งจากระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษา โดยใช้องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ทรัพยากรขององค์กร และกรรมวิธีการดำเนินงาน และองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมืองและนโยบาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และแรงผลักดันจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ เป็นไปตามแนวคิดการวิเคราะห์ของ สมยศ นาวิการ (2531: 3) ที่กล่าวว่าสภาวะแวดล้อมของตัวกำหนดกลยุทธ์องค์การมีอยู่สามอย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตัวกำหนด กลยุทธ์เหล่านี้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์ประกอบตัวใดเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ขององค์การต้องถูกเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่นเดียวกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548: 19) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นขั้นตอนสำคัญของ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – ภัยคุกคาม” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต และสอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 5-15) ซึ่งให้เห็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในมิติต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนที่เป็นทั้งการแก้ไข ป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

3.3 จุดแข็งที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศคือ บุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ ที่ได้รับจากการศึกษาในสถาบันการศึกษาทางทหารของต่างประเทศ ทำให้ได้มีโอกาสเรียนรู้เทคนิควิธีการในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 25-31) ที่กล่าวถึง ปัจจัยผันแปรภายในระบบองค์การ (Internal variables) ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการผลิต และการดำเนินงานต่างๆ ที่จะอยู่ในองค์การทุกแห่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง งานที่ทำ เทคนิควิทยาการ และบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร หรือคน (people) นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานทั้งปวง เพราะการบริหารงานใดๆ จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำ การเข้าใจถึงลักษณะความรู้สึกและความต้องการของคน จึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นสำหรับภายในองค์การ นอกจากนี้คนยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาออกแบบงาน และการนำเอาเทคนิควิทยาการมาใช้ ทั้งนี้เพราะเทคนิควิทยาการไม่ว่าจะดีหรือก้าวหน้าเพียงใด ถ้าหากปราศจากการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติแล้ว ก็ย่อมจะไร้ประโยชน์และไม่เกิดผล

3.4 จุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการคือโครงสร้างองค์การที่ไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นไปตามแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2538: 109-111) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถบรรลุความสำเร็จภายในการบริหาร หากปราศจากความเข้าใจปัจจัยเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้งภายในองค์การ หนึ่งในนั้นคือ โครงสร้าง (Structure) ซึ่งจะแสดงถึงการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระแสของงาน ที่เป็นแบบแผนความสัมพันธ์ขององค์การ สำหรับโครงสร้างของกองทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ในมุมมองการบริหารงานวิชาการเป็นการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งมีลักษณะการจัดโครงสร้างแบบแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน โครงสร้างแบบหน้าที่จะได้รับประโยชน์จากการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ และมีสายการบังคับ



ปัญหา และการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดที่ยาวและเฉพาะด้าน จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการประสานงานระหว่างหน้าที่ต่างๆ ได้ซ้ำ เหมาะสำหรับองค์กรที่ไม่ต้องมีการปรับตัว การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินกลยุทธ์ ถ้าโครงสร้างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าไม่สอดคล้องจะกลายเป็นจุดอ่อนที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จได้

3.5 โอกาสที่สำคัญส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เกิดจากบทบาทของกองทัพอากาศในการปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของประเทศ และช่วยเหลือประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มความต้องการผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงนำไปสู่นโยบายการพัฒนาบุคลากรกองทัพอากาศที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน การจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการจึงต้องมุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างเชื่อมโยงต่อเนื่อง และไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 25-31) ที่นิยามปัจจัยผันแปรภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External variables) หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และโดยที่องค์กรจะต้องเกี่ยวข้องโดยแยกไม่ขาดจากสภาพแวดล้อม อีกทั้งต้องผูกพันอยู่กับปัจจัยภายนอกทั้งหลายที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการต้องติดตามถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

3.6 ภัยคุกคามบางประการของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ คือ ความไม่สอดคล้องกันในเชิงนโยบายด้านความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูง กับแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร และปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักสมรรถนะการบริหารจัดการของกองทัพอากาศให้เป็นมาตรฐานสากล รองรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในขณะที่แนวทางการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการยังคงมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาตามเป้าหมายการศึกษาที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนตาม อันจะส่งผลให้สถานศึกษาผลิตบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ตรงตามความต้องการสมรรถนะของกองทัพอากาศในอนาคต สภาพแวดล้อมภายนอกนี้ จงพิศ ศิริรัตน์ (2550: 46) เรียกว่าสภาพแวดล้อมในงาน (Task environment) ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบหรือกลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร และได้รับผลกระทบโดยตรงจากองค์กรเช่นกัน จึงต้องมีการกำกับดูแลผลกระทบที่อาจจะมีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างกันไปตามระดับการเปลี่ยนแปลงที่รับรู้ได้ในสภาพแวดล้อมภายนอก และในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้บริหารจะให้ความสนใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานมากเป็นพิเศษ

#### 4. การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาตามแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ของ David (1999) ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ IFE/EFE Matrix และ IE Matrix ช่วยในการประเมินสถานะแวดล้อม และระบุทิศทางของกลยุทธ์ ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วยวิธี TOWS Matrix ส่วน การประเมินแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM) และการประเมินร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับอำนาจการ และระดับสถานศึกษาเป็นวิธีที่ทำให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เป็นไปตามแนวคิดของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544) ที่กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่วางแผนและพัฒนา ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หลักที่คาดว่าจะมีโอกาสทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 94) ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ประการแรก จะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง และการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นต้องก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล ติดตามข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ประการที่สอง จะต้องมุ่งเน้นไปสู่การนำไปปฏิบัติได้ และทุกๆ ฝ่ายที่มีส่วนร่วมได้เห็นพ้องต้องกันและยอมรับในแผนดังกล่าวอย่างเป็นทางการ และต้องคำนึงถึงขั้นนำไปปฏิบัติว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้นั้นจะสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ และทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับได้ เช่นเดียวกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 30-31) เรียกขั้นตอนเหล่านี้ว่า "การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction)" กล่าวคือ เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์การไปสู่อนาคตที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ โดยกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารมีบทบาทสูงในการตัดสินใจเลือก "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic fit)" โดยประเมินทางเลือกที่เหมาะสมกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร

จากผลการวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 30 แนวทางปฏิบัติ

4.1 กลยุทธ์หนึ่งกำลังทางวิชาการ เกิดขึ้นจากความพยายามจะลดช่องว่างความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายการศึกษาและความต้องการสมรรถนะบุคลากรของกองทัพอากาศ และปรับจุดอ่อนในเรื่องโครงสร้างของหน่วยงานสถานศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตร ความไม่ชัดเจนในการระบุสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากแต่ละสถานศึกษารวมทั้งการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษาไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัดให้มีเวทีประชุมเสวนาในเรื่องนโยบายการศึกษาร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานระดับอำนวยการ และหน่วยสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะเรื่องเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ การเรียนรู้แนวทางการบริหารงานวิชาการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความเข้าใจในประเด็นการจัดการศึกษา และระดมสมองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้มีแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ สอดคล้องกับ วรินทร์ บุญยั้ง (2555) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐาน เริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหน่วยใช้กำลังคน และสถานศึกษา ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดสมรรถนะ มาร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ ออกแบบหลักสูตร กำหนดแนวทางจัดการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผลให้รองรับสมรรถนะที่ต้องการ

4.2 กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยนำผลลัพธ์ของการดำเนินกลยุทธ์หนึ่งกำลังทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ความต้องการสมรรถนะผู้นำของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากแต่ละสถานศึกษา ความเชื่อมโยงต่อเนื่องของเนื้อหาสาระตามหลักสูตรของแต่ละสถานศึกษา แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกณฑ์การวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษา มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลของวิทยาลัยการทัพอากาศ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ ปรียาพร อนุตรโรจน์ (2543) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการ ถือเป็น "หัวใจของการศึกษา" เป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่ากลยุทธ์นี้มีความเป็นไปได้มาก เนื่องจากจุดแข็งของวิทยาลัยการทัพอากาศคือบุคลากรที่เป็นอาจารย์ประจำสมัครเป็นผู้นำสำเร็จการศึกษามาจากสถาบันการศึกษาชั้นนำ

ทางทหารในต่างประเทศ จะมีแนวความคิดในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพันเอก พร ภิเศก (2546) ที่ได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่าอาจารย์กลุ่มที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปยังไม่พอใจกับสภาพประสิทธิผลโรงเรียนที่เป็นอยู่ และจะมีผลต่อการพยายามที่จะพัฒนาต่อไป การรับรู้ที่แตกต่างกันดังกล่าวเปรียบเสมือนแรงดันและแรงดึงในการพัฒนาองค์การ ประเด็นนี้หากนำมาเปรียบเทียบกับบริบทการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการศึกษา และฝึกอบรมจากสถานศึกษาทางทหารชั้นนำของต่างประเทศจึงอาจมีการรับรู้ประสิทธิผลสถานศึกษาที่แตกต่างไปและอาจพยายามพัฒนาให้สภาพประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

4.3 กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่ได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักศึกษาที่อยู่ระหว่างศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ อันเป็นประโยชน์ในการเตรียมผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ โดยการนำปัญหา และแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศมาเป็นตัวตั้งในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการเชิงรุกต่อ 1) นักศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงที่กองทัพอากาศต้องเผชิญ ผสานกับหลักการและแนวคิดที่ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่นๆ และนำเสนอข้อมูลสรุปประกอบการพิจารณาการแก้ปัญหาและการพัฒนาต่อกองทัพอากาศ 2) วิทยาลัยการทัพอากาศ ก้าวขึ้นมาเป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และ 3) กองทัพอากาศ จะได้รับสารสนเทศ และองค์ความรู้สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแก้ปัญหา และพัฒนากองทัพอากาศ ที่เป็นผลผลิตการเรียนรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สอดคล้องกับชนาธิป พรกุล (2557) ที่เห็นว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ความสนใจกับกระบวนการประมวลข้อมูล (Information process) และการสร้างความรู้ (Construction of Knowledge) และ ทิศนา ขัมมณี (2557) ที่ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนต้องจัดกระทำ (acting on) และเป็น "ผู้เรียนสร้างความรู้" (Construction) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมเรศ เนตาสีธิ (2553) ที่ได้วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 1) ด้านพันธมิตรและเครือข่าย ได้แก่ ความร่วมมือกับต่างประเทศ ความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาในประเทศ ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม และ 2) ด้านการผลิตองค์ความรู้ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการและศูนย์วิจัยสนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านงานวิจัย และการนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้โดยการจัดตั้งศูนย์บริการต่างๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เป็นองค์ประกอบที่

สำคัญเหล่านี้ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 2 สาระสำคัญ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การบริหารการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน 3) การบริหารการวัดประเมินผล สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้ดังนี้

1.1.1 วิทยาลัยการทัพอากาศสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพิจารณากำหนดเกณฑ์วัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศได้ เนื่องจากงานวิจัยได้สังเคราะห์รายการสมรรถนะผู้นำที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูง และระบุระดับพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ไว้อย่างละเอียด

1.1.2 สถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศสามารถนำกรอบการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานทางวิชาการของแต่ละสถานศึกษาได้ เนื่องจากโครงสร้างการจัดหน่วยงานของสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการมีการจัดใกล้เคียงกัน และสามารถประสานงานในลักษณะทีม/เครือข่ายวิชาการร่วมกันได้ในอนาคต โดยเฉพาะการกำหนดขอบข่ายการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงงานวิชาการที่สมดุลทั้ง 3 องค์ประกอบไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในระดับที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักสูตรแต่ละสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ดี" นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่พบว่าการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำขาดความต่อเนื่อง และไม่เชื่อมโยงกันระหว่าง

สถานศึกษา ซึ่งหน่วยงานทั้งระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษาสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาได้ ดังนี้

1.2.1 หน่วยงานระดับนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ได้แก่ สภาการศึกษากองทัพอากาศ กรมกำลังพลทหารอากาศ สามารถนำผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ "ดี" อันแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาที่มีพื้นฐานสมรรถนะผู้นำเพียงพอสำหรับต่อยอดพัฒนาการสมรรถนะผู้นำในระดับที่สูงกว่า ไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศใช้เทียบเคียงระดับพื้นฐานสมรรถนะที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการศึกษาในสถานศึกษาต่างๆ ของระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการได้

1.2.2 หน่วยงานระดับอำนวยการศึกษา ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถนำผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่พบว่าการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำขาดความต่อเนื่อง และไม่เชื่อมโยงกันระหว่างสถานศึกษาเป็นข้อมูลที่ควรนำไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการในภาพรวมการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศ

1.2.3 หน่วยงานระดับวิชาการ ได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ วิทยาลัยการทัพอากาศ สามารถนำผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศที่ได้รับนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศเพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะที่ต้องการอยู่ที่ระดับ "ดีมาก" ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงขีดความสามารถในการประเมินและตัดสินใจ อันเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงต่อไป

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่าการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษาในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศยังไม่เพียงพอ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นประเด็นการพัฒนาที่สำคัญที่ควรมีการประสานความร่วมมือ และจัดให้มีเวทีการประชุมสัมมนา ระหว่าง กรมกำลังพลทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ เพื่อทบทวน และสร้างความเข้าใจในความต้องการด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร ลดช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์หลัก 7

กลยุทธ์รอง และ 30 แนวทางปฏิบัติ ส่วนการเตรียมนำกลยุทธ์ไปใช้งานควรคำนึงถึงแนวทางระดับนโยบายในการเตรียมนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่วิเคราะห์ได้จากงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1.4.1 หน่วยงานที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยการ และสถานศึกษา

1.4.2 ผู้ที่เข้าร่วมกำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญในงานส่วนที่หน่วยงานรับผิดชอบเป็นอย่างดี

1.4.3 การสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานสำหรับบุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ในบทบาทหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและแตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติ



## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้กลยุทธ์ และแนวทางระดับนโยบายในการเตรียมนักกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่วิเคราะห์ได้จากงานวิจัยนี้เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาต่อยอดงานวิจัยที่มุ่งศึกษาเจาะลึกไปในประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งต้องพิจารณาภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินผลกลยุทธ์ที่ต้องใช้เครื่องมือวิจัยที่ออกแบบมาอย่างเหมาะสม

2.2 งานวิจัยได้สังเคราะห์รายการสมรรถนะผู้นำที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูง และระดับปฏิบัติการที่แสดงสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติการการเรียนรู้สำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจนำแนวทางการสังเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะที่ใช้ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย การสังเคราะห์ตัวแบบโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน การสังเคราะห์ตัวแบบโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นฐาน และการสังเคราะห์ตัวแบบโดยอาศัยค่านิยมเป็นฐาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสังเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารในระดับรองลงมา ซึ่งจะทำให้ได้ตัวแบบสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา

2.3 การศึกษาผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะผู้นำของนักศึกษาในช่วงก่อนสำเร็จการศึกษา จึงไม่สามารถยืนยันผลคะแนนประเมินชัดเจนได้ว่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้เกิดจากประสบการณ์เดิมของผู้เรียน หรือเกิดจากการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษา และวิเคราะห์พัฒนาการด้านสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในระหว่างเข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการประเมินที่สะท้อนการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

2.4 กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการ เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับวิทยาลัยการทัพอากาศเพียงสถานศึกษาเดียว และเป็นระดับการศึกษาสูงสุดในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ จึงยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้ จำเป็นต้องมีการศึกษาหาแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศให้มีขีดความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำสำหรับผู้บริหารในทุกระดับเช่นเดียวกัน เพื่อให้



เกิดการต่อยอดพัฒนาการสมรรถนะผู้นำจากการศึกษาในสถานศึกษาขั้นต้น ชั้นกลาง และชั้นปลาย ซึ่งเป็นสภาพการบริหารงานวิชาการที่นำไปสู่การเชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศต่อไป



## รายการอ้างอิง

ในประเทศ

กระทรวงกลาโหม. (2546). ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ พ.ศ.2546.

กองทัพอากาศ. (2551). ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562. กรุงเทพมหานคร: กรมยุทธการทหารอากาศ.

กองทัพอากาศ. (2555). ประกาศกองทัพอากาศ เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของกองทัพอากาศ. 7 ธันวาคม 2555

กองทัพอากาศ. (2556). คำสั่งกองทัพอากาศ(เฉพาะ) ที่ 2/56 เรื่อง นโยบายการการศึกษาของกองทัพอากาศ. 9 มกราคม 2556.

กองทัพอากาศ. (2558). นโยบายผู้บัญชาการกองทัพอากาศ ประจำปี 2558

กองบัญชาการกองทัพไทย. (2542). หลักนิยมกองทัพไทยด้านยุทธการร่วม พ.ศ.2546.

กมล ภูประเสริฐ. (2545). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เมธีทิปส์

กลางทอง สุขเจริญ และทรงชัย อักษรคิด. (2556). การเรียนรู้แบบสืบสอบแสวงหาความรู้เป็นกลุ่มในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้คณิตศาสตร์. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 28(1), 97-104.

กิตติมา ปรีดีติลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรพัฒนา

กัญญาบุตร ล้อมสาย. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการคิดในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กานดา ตันทพันธ์. (2545). การศึกษาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย.

- คุรุวรรณ ปัญญาประสิทธิ์ และชีพสมุน รั้งสายธ. (2557). ผลของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทัศนคติต่อวิชางานบ้านของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 29(3), 34-43.
- จิรพงศ์ เรืองกุน. (2555). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ : ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำ. วารสารวิทยาการจัดการ, 29(2): 111-127.
- จรัสศรี จินดารัตนวงศ์. (2553). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนตามแนวคิดการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาและการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานกำลังพล กองทัพอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จงพิศ ศิริรัตน์. (2550). การจัดการกลยุทธ์. สงขลา: จอยพรีนซ์
- จรุณี แก้วเอียน. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา : กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- เชียรศรี วิวิธสิริ. (2535). การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียน: เทคโนโลยีทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เพรส มีเดีย
- ชนาธิป พรกุล. (2557). การสอนกระบวนการคิด: ทฤษฎีและการนำไปใช้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2540). วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงค์.
- दनัย เทียนพุด. (2550). ความสามารถในทักษะ ดร.दनัย เทียนพุด. กรุงเทพมหานคร: คณะบุคคลโครงการฮิวแมนแคปปิตอล.
- ดุขฎี สีสลวรงค์. (2536). “ลักษณะของหลักสูตร” ใน ประมวลบทความหลักสูตร : สารร่วมสมัยจันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช, น้อมศรี เคท, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ คณะบรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณี. (2557) ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรง บัวศรี. (2532). ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชรัตน์ ณะสมบุญ. (2547). โครงการพัฒนายุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม: หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สอจ. ในรายงานการประชุมโครงการพัฒนายุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม 16-17 ธันวาคม 2547 ณ โรงแรมอบลูรี รีสอร์ท จ. อุบลราชธานี. (อัดสำเนา)
- นรา เขียวละลิม, เอกรัตน์ ทานาค และวันชัย ปลื้มภานุภัทร. (2557). การพัฒนาแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เรื่องสารประกอบไฮโดรคาร์บอนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยการจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหาความรู้ร่วมกับแผนผังแนวคิด. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 29(1), 125-139.
- นภัทร์ แก้วนาค (2558) เอกสารประกอบการสอนเรื่อง *เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data analysis technic: QDAT Knowledge)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นันทยา ศรีทา, เอกรัตน์ ทานาค และวันชัย ปลื้มภานุภัทร. (2557). การพัฒนาแนวคิดและเจตคติต่อวิชาเคมีเรื่องเคมีอินทรีย์ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการสอนแบบสืบเสาะหาความรู้. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 29(1), 107-124.
- นิรมล เมืองโสม. (2553). ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสวัสดิศึกษาหัวข้อการปฐมพยาบาลโดยใช้รูปแบบกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยวิธีบทบาทสมมุติ การสาธิต และการอภิปรายของนักศึกษาระดับปริญญาตรี. วารสารนวัตกรรมการเรียนการสอน, 7(1), 29-37.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการศึกษาไทย*, 3(22), 26-34.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารการศึกษาไทย*, 4(30), 56-63.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชา 2747732 *การบริหารงานวิชาการกับการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). การบริหารงานวิชาการ. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร

- พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระอาทิตย์ ทองบุราณ และนันทรัตน์ เจริญกุล. (2555). ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์นักรศึกษาวิทยาลัย  
การทัพบก ชุดที่ 56. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา OJED, 7(1), 2361-  
2374.
- พิชิต ฤทธิจรรุญ. (2545) *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:  
เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์.
- พิชิต ฤทธิจรรุญ. (2552) *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร:  
เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2523) *ปรัชการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557) *หลักและวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. (2550). *การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ  
กองทัพอากาศ: วิธวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจ และการ  
วิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาวิธี  
วิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พักรัตน์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*, พิมพ์  
ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2544). *การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ: แนวคิดวิธีและเทคนิคการ  
สอน*. กรุงเทพมหานคร: มาสเตอร์กรุ๊ป.
- ภิญโญ สาธร. (2516) *หลักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- มธุรินทร์ สุทธิเชษฐ, เอกรัตน์ ทานาค, บุญธนา วรรณเลิศ. (2557). การพัฒนาแนวคิดเรื่องพันธเคมี  
ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ด้วยการจัดการเรียนรู้แบบสืบเสาะหา  
ความรู้ที่มีการเพิ่มระดับการสืบเสาะหาความรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์*, 29(2),  
111-124
- วรวิมล จิรสุจริตธรรม. (2553). การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชนใน  
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอริก. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 7(12), 50-63.

- วรินทร์ บุญยั้ง. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนาการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารครุศาสตร์*, 39(3), 83-98.
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- วิทยาลัยการทัพอากาศ. (2557). *หลักสูตรการทัพอากาศ พ.ศ.2557*.
- วิทยาลัยการทัพอากาศ. (2556). *รายงานการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนหมวดวิชาที่ 1 (ผู้นำระดับยุทธศาสตร์และการบริหารเพื่อการป้องกันประเทศ)*. 6 ตุลาคม 2556.
- วิบูลรัตน์ เอี่ยมประเมศวร์. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล หลักสูตรการทัพอากาศ วิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ รุ่นที่ 43 ปีการศึกษา 2552.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *กลยุทธ์การจัดการเพื่อประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์
- วันวิสาข์ ศรีวิไล และสพลณภัทร ศรีแสนยงค์. (2556). การสร้างชุดกิจกรรมการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เรื่องพืช สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยการสอนแบบผสมผสานระหว่างวัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้ 5 ขั้น (5E) กับการเรียนแบบร่วมมือด้วยเทคนิค STAD. *วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม*, 9(2), 116-126.
- วาร์ เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2546). *การจัดสาระการเรียนรู้กลุ่มวิทยาศาสตร์ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการศรัทธาแห่งชาติ. (2551). *นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2550 - 2554*.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คลิงค์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธาสิณี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุขเมตติกุล. (2556). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารครุศาสตร์*. 41(3), 38-47
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2546). *นวัตกรรมทหาร : กองทัพในศตวรรษที่21*. กรุงเทพมหานคร: อนิเมทกรุ๊ป.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2543). *กองทัพไทยในยามสันติ : ปฏิบัติการนอกเหนือจากการสงครามและปฏิบัติการรักษาสันติภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สแควร์ ปริ้นซ์ 93.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2540). *ยกเครื่องเรือทหาร : ข้อคิดสำหรับกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: วิชาษา.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2546). *สงครามใหม่ : กระบวนทัศน์ความมั่นคงไทยในโลกที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: อนิเมท ปริ้นท์ แอนด์ ดีไซน์.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). ย้อนอดีต...ก่อนจะไปไกลเกิน: พลิกมุมมองประวัติ "สมรรถนะ". *วารสารข้าราชการ*, 51(6): 55-61.
- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2551). *21 วิธีจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- สุภาพ ฉัตรภรณ์. (2548). *การสอนนครศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุมิตร คุณากร. (2523). *หลักสูตรและการสอน*. กรุงเทพมหานคร: ชวนพิมพ์.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2551). *รวมบทความแนวความคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษายุคใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซท.
- สุดใจ เหล่าสุนทร. (2549). *ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). *วิธีวิทยาการประเมิน ศาสตร์แห่งคุณค่า*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2531). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ เล่ม 1*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.

- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ ภาวิภาดาวรรณ. (2553). *หลักการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและการประเมินตามสภาพจริง*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- สงัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม
- สันต์ ธรรมบำรุง. (2527). *หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- สัมมา รัตนธัย. (2545). *การบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร
- ศิริรัตน์ พิธิธนาลัย และ จุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะ เข้าใจ ใช้ เป็น เห็นผล*. กรุงเทพมหานคร: ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์
- ศศิธร เวียงวะลัย. (2556). *การจัดการเรียนรู้ (Learning Management)*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อนุชิต วงศ์กระจ่าง, ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ และวัชชัย ไพไธล. (2555). การพัฒนาศักยภาพครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของโรงเรียนบ้านดอนชัยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(41), 113-120.
- อภิภา ปรัชญพฤทธิ. (2555). *หลักสูตรและการเรียนการสอนอุดมศึกษา: พาราไดม์และวิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: อินทภาษ.
- อัมเรศ เนตาสีทธิ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). *การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ต่างประเทศ

- Adair, John. (1984). *The skills of leadership*. Hants, UK : Gower Publishing.
- Bennis, Warren G..(1976). *The unconscious conspiracy : why leader can't lead*. New York : AMACOM.
- Bennis, W.G., Nanus, B. (1985). *Leader : The strategies for taking charge*. New York : Harper & Row.
- Blanchard, K.H., & Ken Blanchard Companies. (2007). *Leading at a higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. New Jersey : Peason/Prentice Hall.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York : John Wiley.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Burgoyne, J., Hirish, W. and William, S. (2004). *The development of management and leadership capability and its contribution to performance: The evidence, the prospects and the research need*. DfES Research Report 560. London: DfES.
- Certo, S. C. and Peter, J. P. (1991). *Strategic management: concept and applications*. New York: McGraw-Hill Inc.
- David, F. R. (1999). *Strategic management: Cocepts and cases*. New York: Prentice Hall.
- Davis, Richard L. and Donnini, Frank P. (1991). *Profressional military education for Air Force officers : comments and criticisms*. Maxwell Air Force Base, Alabama : Air University Press.
- Day, David V. (2012). The nature of leadership development. In : Day, David V. and Antonakis, John. (Eds.). *The nature of leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.). California : SAGE Publications.
- Flowers, Michael. (2009). Improving strategic leadership. In : Taylor,Robert L., Rosenbach, William E., and Rosenbach, Eric B. (Eds.). *Military leadership : In pursuit of excellence*.(6<sup>th</sup> ed.). Colorado : Westview Press.
- Gosling, J. and Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager, *Harvard Business Review*, November.

- Henry, Jane. (1994) *Teaching through projects*. London : Kogan Page
- Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1990). Executive Leadership. In : Clark, K.E. and Clark M.B. (Eds.), *Measures of leadership*, West Orange, New Jersey :Leadership Library of America.
- Jacobs, T. Owen. (2000). *Strategic Leadership: The Competitive Edge*. Fort Lesley J. McNair, Washington D.C.: Industrial College of the Armed Forces.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kotter, J.P. (1998). *What leaders really do*. In Harvard Business Review on leadership. Boston : Harvard Business School Press.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing competence rather than for intelligence*. American Psychologist, January : 1-14.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job : Folklore and fact*. In Harvard Business Review on leadership. Boston : Harvard Business School Press.
- Northouse, P.G. (2012). Introduction to leadership: Concept and practice (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Plunkett, W. R., Raymond, F. A., and Gemmy, S. A. (2005). *Management: Meeting and exceeding customer expectations*. Thomson: South-Western.
- Pynes, Joan E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organization : a strategic approach* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Schoemaker, Paul J.H., Krupp, S. and Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, January-February.
- Spencer, M. and Spencer, L. (1973). *Competence at work : Model for superior performance*. New York : Wiley.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Wagen, Lynn Van der. (2007). *Human Resource Management for Event : managing the event*

- workforce*. UK : Butterworth-Heinemann.
- Wheelen, T. and Hunger, D. (2004). *Strategic management and business policy* (9th ed.). New Jersey: Pearson.
- Wiggins, G. & McTighe, J. (2007). *Schooling by design: Mission, action, and achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- US Air Force. (2011). *Air Force Doctrine Document (AFDD) 1-1 Leadership and Force Development* (November 8, 2011).
- US Department of Defense. (2014). *Quadrennial Defense Reviews 2014*.
- US Intelligence Community. (2013). *Worldwide threat assessment statement for record* (March 12, 2013).
- Yulk, Gary A. (1981). *Leadership in organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Pearson-Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leader : Are they different? . *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.



ผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ก - 1 รายงานผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด

ก - 2 รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ก - 3 รายงานผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

ก - 4 รายงานผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ก - 5 รายงานผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างกลยุทธ์

ผนวก ก - 1

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทรา โตบัว อาจารย์ประจำสาขาการวิจัยและประเมินทางการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ ผู้อำนวยการศูนย์สนับสนุนและพัฒนาระบบการเรียนการสอน และอาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. นาวาอากาศเอกหญิง ดร.จรัสศรี จินดารัตนวงศ์ เลขาธิการคณะกรรมการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพล กองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
5. นาวาอากาศเอก ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ รองผู้อำนวยการเทคโนโลยีทางทหาร สำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ
6. นาวาอากาศเอก ดร.อัมพร เพ็ชรราช รองผู้อำนวยการกองวัดและประเมินผล วิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ผนวก ก - 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทรา โตบัว อาจารย์ประจำสาขาการวิจัยและประเมินทางการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิรินธร สิ้นจินตวงศ์ ผู้อำนวยการศูนย์สนับสนุนและพัฒนารเรียนการสอน และอาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. นาวาอากาศเอกหญิง ดร.จรัสศรี จินดารัตนวงศ์ เลขานุการคณะกรรมการขับเคลื่อนสมรรถนะกำลังพล กองควบคุมและพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารอากาศ
5. นาวาอากาศเอก ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ รองผู้อำนวยการเทคโนโลยีทางทหาร สำนักงานคลังสมองกองทัพอากาศ

ผนวก ก - 3

รายนามผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

1. กลุ่มผู้บริหารของกรมกำลังพลทหารอากาศ
 

1) พลอากาศโท วิเชียร ธรรมมาธร	เจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ
2) พลอากาศตรี สรายุทธ์ มหัทธกริณี	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหาร กรมกำลังพลทหารอากาศ
3) นาวาอากาศเอก สุพรหม ทำจะดี	ผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักปกครองและพัฒนา กรมกำลังพลทหารอากาศ
  
2. กลุ่มผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 

1) พลอากาศโท ฌเนศ ชลิตภริณี	เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
2) พลอากาศตรี นพดล บุญมั่น	รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (สายงานการศึกษา)
3) พลอากาศตรี คุณทร มณีเขียว	เสนาธิการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
  
3. กลุ่มฝ่ายอำนวยการด้านการฝึกศึกษาของสำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 

1) นาวาอากาศเอก ขวัญกล้า นกเอี้ยงทอง	รองผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
2) นาวาอากาศเอก วินิจ จันทรมณี	ผู้อำนวยการกองอำนวยการศึกษา สำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
3) นาวาอากาศเอก ณรงค์ อินทรชาติ	ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
4) นาวาอากาศเอก ขวัญบุญ จุลเปมะ	ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
5) นาวาอากาศเอก เสน่ห์ บัวชื่น	ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการศึกษากองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
  
4. กลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 

1) พลอากาศตรี น้อย ภาคเพิ่ม	ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ
-----------------------------	--------------------------------



- 2) นาวาอากาศเอก สุนทร สุนทรภักดี ผู้อำนวยการกองการศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 3) นาวาอากาศเอก เจษฎา ถาวรฉันท ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 4) นาวาอากาศเอก คมกริช นันทวิสุทธิ ผู้อำนวยการกองวัดและประเมินผล วิทยาลัยการทัพอากาศ
5. กลุ่มคณะทำงานส่วนอำนวยการศึกษา และอาจารย์ประจำสัมนาของวิทยาลัยการทัพอากาศ
- 1) นาวาอากาศเอก พงษ์ภูเมศ หนูนิล รองผู้อำนวยการกองการศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 2) นาวาอากาศเอก ปิยะศักดิ์ เสาร์แก้ว รองผู้อำนวยการกองกิจการพลเรือน
- 3) นาวาอากาศเอก วัชระ อังศุวัฒนา อาจารย์อาวุโส กองการศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 4) นาวาอากาศเอก วัลลภ เทียนแก้ว อาจารย์ประจำสัมนา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 5) นาวาอากาศเอกหญิง วิบูลรัตน์ เอี่ยมปรเมศวร์ อาจารย์ประจำสัมนา วิทยาลัยการทัพอากาศ
- 6) นาวาอากาศเอกหญิง อนงค์นาฏ ระหงษ์ อาจารย์ประจำสัมนา วิทยาลัยการทัพอากาศ

## ผนวก ก - 4

### รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

#### ส่วนกำลังรบและส่วนบัญชาการ

- |   |   |
|---|---|
| 1. นาวาอากาศเอกหญิง ดร.กรรณิกา ศรีปัญญา | ฝ่ายอำนวยการ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศ  |
| 2. นาวาอากาศเอก ธรรมรงค์เดช เจริญสุข    | นายทหารกิจการพลเรือนอาวุโส กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ  |
| 3. นาวาอากาศเอก ชีระ สุทธิพันธ์         | ผู้อำนวยการกองสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ                             |
| 4. นาวาอากาศเอกนภัสดล บวรพัฒนาคุณ       | รองผู้อำนวยการสำนักกิจการมวลชน และสารนิเทศ ส่วนแผนและกิจการมวลชน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง |
| 5. นาวาอากาศเอก ไพฑูรย์ ไล่เลิศ         | ผู้อำนวยการกองประวัติศาสตร์และพิพิธภัณฑิ์ทหาร กรมสารบรรณทหารอากาศ                           |
| 6. นาวาอากาศเอก พิชัย โภทองเจริญ        | รองผู้อำนวยการกองรักษาความปลอดภัย สำนักนโยบายและแผน กรมข่าวทหารอากาศ                        |
| 7. นาวาอากาศเอก ภิญโญ แจ่มมีชัย         | นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บังคับบัญชา และช่วยราชการกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ              |
| 8. นาวาอากาศเอก วิเชียร วิเชียรธรรม     | ผู้อำนวยการกองการจัด สำนักนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารอากาศ                                  |
| 9. นาวาอากาศเอก สุทธิชาติ จิตแก้ว       | นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำกรมกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ                         |

#### ส่วนสนับสนุนการรบ

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 11. นาวาอากาศเอก สมภพ ปิตะเสน    | รองผู้อำนวยการกองควบคุมการผลิต กรมสรรพวุธทหารอากาศ                          |
| 12. นาวาอากาศเอก สมนึก โพธิ์ศรี  | ผู้อำนวยการกองพัสดุสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ  |
| 13. นาวาอากาศเอก วรงค์ ลาภานันต์ | ผู้อำนวยการกองควบคุมสุขภาพผู้ทำการในอากาศ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ |

#### ส่วนการศึกษา

14. นาวาอากาศเอกหญิง รศ. ดร.ทิพย์รัตน์ พัชรวรราช ผู้อำนวยการกองวิชามนุษยศาสตร์และ  
สังคมศาสตร์ กองการศึกษา โรงเรียนนายเรือ  
อากาศนวมินทกษัตริยาธิราช
15. นาวาอากาศเอก บุญเลิศ อังคารา รองผู้อำนวยการกองวิชาวิศวกรรมเครื่องกล  
และอุตสาหกรรม กองการศึกษา โรงเรียนนาย  
เรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช



ผนวก ก - 5

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างกลยุทธ์

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1) พลอากาศตรี นพดล บุญมั่น           | รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (สายงานการศึกษา)  |
| 2) พลอากาศตรี น้อย ภาคเพิ่ม          | ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศ   |
| 3) พลอากาศตรี สราวุธ มหัตถ์กীরติ     | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและบริหาร กรมกำลังพลทหารอากาศ                                  |
| 4) นาวาอากาศเอก ขวัญกล้า นกเอี้ยงทอง | รองผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ                   |
| 5) นาวาอากาศเอก ณรงค์ อินทรชาติ      | ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ           |
| 6) นาวาอากาศเอก เสน่ห์ บัวชื่น       | ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการศึกษาสำนักบริหารการศึกษากองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ |
| 7) นาวาอากาศเอก สุนทร สุนทรภักดี     | ผู้อำนวยการกองการศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ   |
| 8) นาวาอากาศเอก เจษฎา ถาวรฉันท       | ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ                                     |
| 9) นาวาอากาศเอก คมกริช นันทวิสุทธิ์  | ผู้อำนวยการกองวัดและประเมินผล วิทยาลัยการทัพอากาศ                                    |

### ผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

- ข - 1 แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
- ข - 2 แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ
- ข - 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
- ข - 4 แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ
- ข - 5 แนวคำถามการสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
- ข - 6 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์



แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ  
ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

Academic management of the Air War College  
to enhance the Strategic-Level leader's Competencies

คำชี้แจง :

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบายการศึกษา การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการ ทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญของงานวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การ บริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ กองทัพอากาศ" ในขั้นต่อไป

2. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษา ของวิทยาลัยการทัพอากาศ

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบประเมินนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัย ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมิน และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกรอบแนวคิด อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่จะสนับสนุน การเตรียมบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติการกิจในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศใน อนาคตต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นาวาอากาศเอก ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ  
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ  
ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน**

- 1.1 ชื่อ-สกุล .....
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด  
ปริญญา.....สาขา.....
- 1.3 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน .....
- .....

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ  
ระดับยุทธศาสตร์**

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ : ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ

**คำถาม :** ในทัศนะของท่าน ท่านเห็นว่าขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การบริหารหลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน และ 3) การบริหารการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมกับภารกิจการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์หรือไม่ ?

**1. การบริหารหลักสูตร** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียน การสอนที่เหมาะสม สอดคล้อง และเพียงพอสำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษา วิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) การทบทวน และกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร 2) การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ 3) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ประมวลรายวิชา โครงการสอน บันทึกการสอน 4) การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 5) การประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเพื่อปรับความเข้าใจให้ตรงกัน และเตรียมความพร้อมในการนำหลักสูตรไปใช้งาน

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. การบริหารการเรียนการสอน** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการทัพอากาศ และเป็นขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย 1) การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดสอนซ่อมเสริม 2) การจัดสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ คู่มือ ตำรา แบบเรียน 3) การจัดหาอาคารสถานที่ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) การจัดทำ แผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน การนิเทศภายในสถานศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากร 5) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. การบริหารการประเมินผลการเรียน** หมายถึง การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ รวมทั้งเป็นการถอดบทเรียนที่ได้จากการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นองค์ความรู้ และสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรการทัพอากาศ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป การบริหารการประเมินผลการเรียนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะต้องใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 3) การควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการ และเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ 4) การจัดทำหลักฐานการศึกษา และการรายงานผลการเรียนรู้ให้กับหน่วยงานต้นสังกัดของนักศึกษา รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานด้านงานวิชาการ ประกอบการรายงานผลการประเมินตนเองของวิทยาลัยการทัพอากาศ (Self-Assessment Report : SAR) ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของกองทัพอากาศ

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....



2.2 ความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ควรเสริมสร้างให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ

**คำถาม :** ในทัศนะของท่าน สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ตามที่ผู้วิจัยได้จากสังเคราะห์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่วิทยาลัยการทัพอากาศต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้กับนักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติการในบทบาทผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศในอนาคตหรือไม่ ?

<p><b>1. การมีวิสัยทัศน์</b> หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการติดตาม รับรู้ และเข้าใจข่าวสาร สามารถอธิบายสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยหลักการที่เหมาะสมบนพื้นฐานข้อมูลถูกต้อง สามารถกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น และทิศทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสามารถประเมินความเป็นไปได้ หรือความสำเร็จในการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

<p><b>2. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</b> หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสามารถในการตีความหมายเรื่องราว คาดคะเนผลที่ตามมา และระบุถึงปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องและหลักการที่เหมาะสม สามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ตลอดจนหาหนทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นซ้ำอีก ตลอดจนสามารถประเมินความเป็นไปได้ และผลที่ตามมาจากทางเลือกที่กำหนด รวมทั้งเสนอแนะในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> เหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

**3. ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ และสามารถระบุภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องได้บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถานการณ์ที่มีผลต่อเป้าหมายตามนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ด้วยหลักการที่เหมาะสม สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด ตลอดจนสามารถเสนอแนะแนวทางหรือเกณฑ์ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ทักษะการสื่อสาร** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีสามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารด้วยการพูด การเขียนที่กระชับ ครบถ้วน ตรงประเด็น และพร้อมที่จะรับฟังความข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นด้วยการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สนับสนุน และประเด็นความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากคำแนะนำนั้น สามารถกำหนดแนวทางในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จูงใจ โนมน์าวผู้อื่นให้ยอมรับ และสนับสนุนแนวคิดของตน รวมทั้งแนวทางการรับมือจากปฏิกิริยาของผู้รับสารที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนสามารถประเมินปฏิกิริยาของผู้รับสาร และปรับปรุงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารจูงใจ ทั้งในการเจรจาต่อรอง และการสร้างความเห็นชอบร่วมกัน

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางความคิดในการสร้างอนาคตขององค์กร สามารถแสดงให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อบ่มงูวิสัยทัศน์ และแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาจากการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร และแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ตลอดจนปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เต็มใจ และพร้อมใจร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น

เหมาะสม

ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

--- ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง ---

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

### คำชี้แจง :

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบายการศึกษา การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ กองทัพอากาศซึ่งใช้เป็นข้อมูลสำคัญของงานวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ" ในขั้นต่อไป

2. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

3. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมิน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานวิชาการ ของวิทยาลัยการทัพอากาศ ข้อมูลที่ท่านได้ระบุในแบบประเมินนี้ถือเป็นความลับ และผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่มี ผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่านรวมทั้งผู้ที่ท่านประเมิน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลใน ภาพรวม จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยเพื่อสนับสนุนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติการกิจในบทบาท ผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศในอนาคตต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นาวาอากาศเอก ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ

นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ประเมิน.....สัมมนาที่.....

## ส่วนที่ 1 แบบประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ

1. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)										
<p><b>นิยามปฏิบัติการ :</b></p> <p>พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีความรู้ ความเข้าใจข่าวสารสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักการและข้อมูลที่เหมาะสม มีความสามารถในการฉายภาพ หรือระบุสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนมีความสามารถในการประเมินความเป็นไปได้ และแนวโน้มความสำเร็จในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรตามที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต</p>										
	<b>พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ</b>									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ 0</th> <th>ระดับ 1</th> <th>ระดับ 2</th> <th>ระดับ 3</th> <th>ระดับ 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ไม่ แสดง พฤติกรรมด้าน การมีวิสัยทัศน์</td> <td>ความสามารถในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี</td> <td>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 1 และ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ระหว่าง สถานการณ์ ปัจจุบัน และ แนวโน้มที่จะ เกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมี หลักการโดยใช้ ข้อมูล ที่เหมาะสม</td> <td>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 2 และ ความสามารถในการอธิบายภาพ ความสำเร็จของ องค์กร ที่ ต้องการให้ เกิด ขึ้น ใน อนาคตได้อย่าง ชัดเจน</td> <td>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 3 และ ความสามารถในการ พยากรณ์ แนวโน้ม ที่ เกิด ขึ้น ใน อนาคตได้อย่าง เป็นรูปธรรม และ มีความ เป็นไปได้ที่จะ บรรลุ ความสำเร็จ</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ไม่ แสดง พฤติกรรมด้าน การมีวิสัยทัศน์	ความสามารถในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี	แสดงพฤติกรรม ในระดับ 1 และ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ระหว่าง สถานการณ์ ปัจจุบัน และ แนวโน้มที่จะ เกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมี หลักการโดยใช้ ข้อมูล ที่เหมาะสม	แสดงพฤติกรรม ในระดับ 2 และ ความสามารถในการอธิบายภาพ ความสำเร็จของ องค์กร ที่ ต้องการให้ เกิด ขึ้น ใน อนาคตได้อย่าง ชัดเจน
ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4						
ไม่ แสดง พฤติกรรมด้าน การมีวิสัยทัศน์	ความสามารถในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี	แสดงพฤติกรรม ในระดับ 1 และ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ระหว่าง สถานการณ์ ปัจจุบัน และ แนวโน้มที่จะ เกิดขึ้น ในอนาคตอย่างมี หลักการโดยใช้ ข้อมูล ที่เหมาะสม	แสดงพฤติกรรม ในระดับ 2 และ ความสามารถในการอธิบายภาพ ความสำเร็จของ องค์กร ที่ ต้องการให้ เกิด ขึ้น ใน อนาคตได้อย่าง ชัดเจน	แสดงพฤติกรรม ในระดับ 3 และ ความสามารถในการ พยากรณ์ แนวโน้ม ที่ เกิด ขึ้น ใน อนาคตได้อย่าง เป็นรูปธรรม และ มีความ เป็นไปได้ที่จะ บรรลุ ความสำเร็จ						
ยศ-ชื่อ										
1	ชื่อนักศึกษา # 1									
2	ชื่อนักศึกษา # 2									
3	ชื่อนักศึกษา # 3									
4	ชื่อนักศึกษา # 4									
5	ชื่อนักศึกษา # 5									
6	ชื่อนักศึกษา # 6									
7	ชื่อนักศึกษา # 7									
8	ชื่อนักศึกษา # 8									
9	ชื่อนักศึกษา # 9									
10	ชื่อนักศึกษา # 10									
11	ชื่อนักศึกษา # 11									
12	ชื่อนักศึกษา # 12									

2. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)					
<p><b>นิยามปฏิบัติการ :</b></p> <p>พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหามบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน มีความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหลากหลายวิธีโดยประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนสามารถประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อไป</p>					
ยศ-ชื่อ	พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ				
	ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
	ไม่ แสดงพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ความสามารถในการอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหามบนพื้นฐาน ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเป็นปัจจุบัน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และความสามารถในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และความสามารถในการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปัญห หรือพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ
1	ชื่อนักศึกษา # 1				
2	ชื่อนักศึกษา # 2				
3	ชื่อนักศึกษา # 3				
4	ชื่อนักศึกษา # 4				
5	ชื่อนักศึกษา # 5				
6	ชื่อนักศึกษา # 6				
7	ชื่อนักศึกษา # 7				
8	ชื่อนักศึกษา # 8				
9	ชื่อนักศึกษา # 9				
10	ชื่อนักศึกษา # 10				
11	ชื่อนักศึกษา # 11				
12	ชื่อนักศึกษา # 12				

3. ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Managerial Skill)					
<b>นิยามปฏิบัติการ :</b> พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมขององค์กร มีทักษะความสามารถในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร มีทักษะความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนสามารถเสนอแนะตัวชี้วัด หรือเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์					
ยศ-ชื่อ	พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ				
	ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
	ไม่ แสดงพฤติกรรมด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	มีทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาวะแวดล้อมขององค์กร	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และมีทักษะในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และมีทักษะในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และทักษะในการทบทวนและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
1	ชื่อนักศึกษา # 1				
2	ชื่อนักศึกษา # 2				
3	ชื่อนักศึกษา # 3				
4	ชื่อนักศึกษา # 4				
5	ชื่อนักศึกษา # 5				
6	ชื่อนักศึกษา # 6				
7	ชื่อนักศึกษา # 7				
8	ชื่อนักศึกษา # 8				
9	ชื่อนักศึกษา # 9				
10	ชื่อนักศึกษา # 10				
11	ชื่อนักศึกษา # 11				
12	ชื่อนักศึกษา # 12				

4. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)		พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ				
		ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
<p><b>นิยามปฏิบัติการ :</b></p> <p>พฤติกรรมที่แสดงออกถึง การมีทักษะความสามารถในการติดต่อ แลกเปลี่ยนข่าวสาร แนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติกับผู้อื่น ด้วยการพูด การอ่าน การเขียน หรือใช้สัญญาณลักษณะในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน มีทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ และกลั่นกรองข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะความสามารถในการพัฒนาวิธีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ยอมรับ สนับสนุน หรือปฏิบัติตามแนวทางของฝ่ายตน ตลอดจนมีทักษะการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสาร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสารต่อไป</p>						
ยศ-ชื่อ		พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ				
		<p>ไม่ แสดง พฤติกรรมด้าน ทักษะ การ สื่อสาร</p>	<p>มี ทักษะ การ ตี ต่ อ แลก เปลี่ยน ข่า ว ส า ร แนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม และแนวทาง ปฏิบัติกับผู้อื่น ด้วยการพูด การ อ่าน การเขียน หรือใช้สัญญาณ ลักษณะในการ สื่อสารเพื่อความ เข้าใจที่ตรงกัน</p>	<p>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 1 และ มีทักษะในการ วิเคราะห์ แยกแยะ และ กลั่นกรองข้อมูล ที่ได้จาก การ สื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>	<p>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 2 และ มีทักษะในการ พัฒนาวิธีการ สื่อสารที่โน้ ม น้าวใจผู้อื่นให้ ย อ ม ร ับ สนับสนุนการ ปฏิบัติ ตาม แนวทางที่เกิด ประโยชน์ทั้งสอง ฝ่าย</p>	<p>แสดงพฤติกรรม ในระดับ 3 และ มี ทักษะ การ ประเมินผลลัพธ์ ที่ได้จาก การ สื่อสาร และ ป ร ึ บ ป ร ุ ง ประสิทธิภาพ การ สื่อ สาร เพื่อให้ได้ผล สัมฤทธิ์ ตาม เป้าหมายที่ กำหนดไว้ต่อไป</p>
1	ชื่อนักศึกษา # 1					
2	ชื่อนักศึกษา # 2					
3	ชื่อนักศึกษา # 3					
4	ชื่อนักศึกษา # 4					
5	ชื่อนักศึกษา # 5					
6	ชื่อนักศึกษา # 6					
7	ชื่อนักศึกษา # 7					
8	ชื่อนักศึกษา # 8					
9	ชื่อนักศึกษา # 9					
10	ชื่อนักศึกษา # 10					
11	ชื่อนักศึกษา # 11					
12	ชื่อนักศึกษา # 12					



5. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership)					
<p><b>นิยามปฏิบัติการ :</b></p> <p>พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น มีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางด้วยความเต็มใจ ตลอดจนการดูแลและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>					
ยศ-ชื่อ	พฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับสมรรถนะ				
	ระดับ 0	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	มีความเป็นผู้นำในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	แสดงพฤติกรรมในระดับ 1 และมีการเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายนั้น	แสดงพฤติกรรมในระดับ 2 และมีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และสามารถโน้มน้าว ชักนำผู้อื่นให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามแนวทางด้วยความเต็มใจ	แสดงพฤติกรรมในระดับ 3 และมีการดูแลและเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้อื่นเพื่อรักษาความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
1	ชื่อนักศึกษา # 1				
2	ชื่อนักศึกษา # 2				
3	ชื่อนักศึกษา # 3				
4	ชื่อนักศึกษา # 4				
5	ชื่อนักศึกษา # 5				
6	ชื่อนักศึกษา # 6				
7	ชื่อนักศึกษา # 7				
8	ชื่อนักศึกษา # 8				
9	ชื่อนักศึกษา # 9				
10	ชื่อนักศึกษา # 10				
11	ชื่อนักศึกษา # 11				
12	ชื่อนักศึกษา # 12				

ผนวก ข - 3

แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัย  
การทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

1. ท่านมีความคิดเห็นว่างานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การวัดและประเมินผล มีส่วนสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับท่านได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ที่ท่านได้รับการเสริมสร้างระหว่างเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่จะสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษารุ่นต่อไปได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ผนวก ข - 4

#### แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลสภาวะแวดล้อมภายใน/ภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยแยกประเด็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งแนวทาง/กลยุทธ์พัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสม เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนี้ประกอบด้วยแนวคำถาม 5 ประการ ดังนี้

	แนวคำถาม	ประเด็นพิจารณา (สำหรับผู้วิจัย)
1	ท่านเห็นว่าอะไรคือจุดแข็ง (Strength) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	- ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม บุคลากร ทรัพยากรองค์การ การบริหารจัดการ
2	ท่านเห็นว่าอะไรคือจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่ไม่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	- ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วม บุคลากร ทรัพยากรองค์การ การบริหารจัดการ
3	ท่านคิดว่าอะไรคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	- ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี แรงผลักดันที่เกิดจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ
4	ท่านคิดว่าอะไรคือภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกวิทยาลัยการทัพอากาศ ที่ไม่สนับสนุนต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ	- ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี แรงผลักดันที่เกิดจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ
5	ท่านคิดว่าควรมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศอย่างไรบ้าง	แนวทางกลยุทธ์ที่ได้เกิดจากประสบการณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และสามารถนำมาใช้เป็นแนวคิดเบื้องต้นในการออกแบบ/พัฒนา กลยุทธ์ต่อไป

## ผนวก ข - 5

## แนวคำถามการสนทนากลุ่ม

แนวคำถามการสนทนากลุ่มของผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยการทัพอากาศ ปีการศึกษา 55-57 จำนวน 15 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ในขอบข่ายงานวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การประเมินผล ตามมุมมองของผู้สำเร็จการศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลจากการบริหารงานวิชาการโดยตรง เครื่องมือที่ใช้คือแนวคำถามการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

	แนวคำถาม	ประเด็นพิจารณา (สำหรับผู้วิจัย)
1	ท่านมีความคิดเห็นว่างานวิชาการด้านหลักสูตร การสอน และการประเมินผลที่ผ่านมา นั้น สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับท่านได้อย่างไร ?	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการ (หลักสูตร การสอน และการประเมิน) กับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์)
2	ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ท่านได้รับการเสริมสร้างในระหว่างเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างไร ?	ความสอดคล้องของสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้รับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ กับการประยุกต์ใช้สมรรถนะเหล่านั้นกับการปฏิบัติงานจริง หลังจากสำเร็จการศึกษาไปแล้ว และได้มีโอกาสปฏิบัติงานผู้บริหารหรือฝ่ายอำนวยการระดับสูงเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว
3	ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่จะสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์อย่างไร?	แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศของผู้ร่วมสนทนากลุ่มในฐานะผู้รับบริการ ซึ่งมีประสบการณ์ตรงและมองเห็นจุดบกพร่อง หรือจุดที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการของสถาบัน

ผนวก ข - 6 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารงาน  
วิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของ  
กองทัพอากาศ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

2. ร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนากำลังทางวิชาการ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ 3) กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก โดยมีกลยุทธ์ย่อย จำนวน 7 กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติ จำนวน 30 แนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 1 – 3

3. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง "เห็นด้วย" หากท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือ "ควรปรับปรุง" หากท่านเห็นว่ามีส่วนที่ควรปรับปรุง และขอความกรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเป็นรายชื่อ

4. ในการประเมินครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการศึกษาของกองทัพอากาศเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพิจารณากำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบประเมินร่างกลยุทธ์ฯ นี้เป็นอย่างสูง

นาวาอากาศเอก ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตารางที่ 1 กลยุทธ์พัฒนีกำลังทางวิชาการ

ผลลัพธ์ : หน่วยงานด้านการศึกษาระดับ (ระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษา) มีทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน มีความเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาตามแนวทางรับราชการ ทหาร และมีการปรับปรุงเกณฑ์วัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ

กลยุทธ์ย่อย - แนวทางการปฏิบัติ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุง
1.1 ร่วมคิด-ร่วมทำ		
1.1.1 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อทบทวนและปรับปรุงนโยบายด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ.....		
1.1.2 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมด้านสมรรถนะผู้นำของแต่ละสถานศึกษา ข้อเสนอแนะ.....		
1.1.3 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเชื่อมโยงสาระการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ.....		
1.1.4 จัดประชุมสัมมนาระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยอำนวยการศึกษา และสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์และระเบียบด้านการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ.....		
1.2 ร่วมเรียนรู้		
1.2.1 จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และการออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ข้อเสนอแนะ.....		
1.2.2 บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านงานวิชาการระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ.....		
1.2.3 พัฒนาหน่วยงานด้านการศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ของกองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ.....		

ตารางที่ 2 กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ

ผลลัพธ์ : วิทยาลัยการท่พอากาศมีความพร้อมในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ย่อย - แนวทางการปฏิบัติ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุง
2.1 พัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์		
2.1.1 หลักสูตรต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศทั้งทางตรง และทางอ้อม ข้อเสนอแนะ.....		
2.1.2 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤติ ข้อเสนอแนะ.....		
2.1.3 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ.....		
2.1.4 หลักสูตรควรเสริมสร้างทักษะในการฟัง อ่าน เขียน พูด ที่สามารถสื่อสารสาระสำคัญของข่าวสารที่ต้องการให้ชัดเจน รวมทั้งแนวความคิดการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะ.....		
2.1.5 หลักสูตรควรมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีต่อกองทัพอากาศ การพัฒนาความเป็นผู้นำ ข้อเสนอแนะ.....		
2.2 พัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		
2.2.1 ทบทวนและปรับพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตร ข้อเสนอแนะ.....		
2.2.2 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์เดิมของนักศึกษาเป็นฐานในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ข้อเสนอแนะ.....		
2.2.3 จัดให้มีการเยี่ยมชมกิจการการพัฒนาองค์การ และรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการสืบเสาะความรู้ และการจัดกลุ่มอภิปรายแนวทางการพัฒนา		

กลยุทธ์ย่อย - แนวทางการปฏิบัติ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุง
กองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.2.4 จัดการฝึกโดยใช้สถานการณ์จำลองที่เสริมสร้างผู้เรียนให้มีทักษะ และประสบการณ์ในการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.2.5 จัดการฝึกปฏิบัติโดยใช้เกมบริหารที่เสริมสร้างผู้เรียนให้มีทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.2.6 จัดการฝึกปฏิบัติในการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน รวมทั้งในรูปแบบของงานมอบหมาย รายงานการวิจัย และการนำเสนอต่อสาธารณะ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.2.7 จัดการฝึกปฏิบัติที่แฝงอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ และการทำกิจการนักศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.3 พัฒนาการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์		
2.3.1 ประเมินวิสัยทัศน์ของบุคคล โดยการสังเกต การสัมภาษณ์แนวคิด การวิเคราะห์รายงานการวิจัย การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มสัมมนา ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.3.2 ประเมินการใช้ความคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การให้เหตุผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจ ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.3.3 ประเมินทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยการติดตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ตามแบบฝึกเกมบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้วยเครื่องมือประเมินสมรรถนะของกลุ่ม และรายบุคคล ข้อเสนอแนะ..... .....		
2.3.4 ประเมินผลจากการปฏิบัติตามแนวทางการฝึกติดต่อสื่อสาร และบุคลิกภาพที่การนำเสนอ การถ่ายทอดข่าวสารให้กับคนในทีม โดยการสังเกตการณ์ ข้อเสนอแนะ..... .....		



กลยุทธ์ย่อย - แนวทางการปฏิบัติ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุง
2.3.5 ประเมินความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนักศึกษาด้วยการสังเกตการณ์ การใช้แบบประเมิน และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดงความเป็นผู้นำ ข้อเสนอแนะ..... .....		



### ตารางที่ 3 กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก

ผลลัพธ์ : กองทัพอากาศได้รับประโยชน์จากการเผยแพร่วิชาการที่เป็นผลผลิตจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการพัฒนากองทัพอากาศ และส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการป้องกันประเทศ

กลยุทธ์ย่อย - แนวทางการปฏิบัติ	เห็นด้วย	ควรปรับปรุง
3.1 บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนากองทัพอากาศ		
3.1.1 จัดการเสวนาทางวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิจัย และนิทรรศการเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์จริง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อเสนอแนะ..... .....		
3.1.2 รวบรวม และนำประเด็นปัญหาจากหน่วยงานของกองทัพอากาศ มาใช้เป็นหัวข้อในการทำวิจัย และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา หรือพัฒนาการปฏิบัติงานจากหน่วยงานของกองทัพอากาศอย่างสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะ..... .....		
3.1.3 นำเสนอผลการสังเคราะห์นโยบายระดับยุทธศาสตร์ที่ได้จากการฝึกจำลองสถานการณ์วิกฤติให้กับผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศ ข้อเสนอแนะ..... .....		
3.2 สร้างพันธมิตรทางวิชาการ		
3.2.1 แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ ระหว่างสถานศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะ..... .....		
3.2.2 ร่วมกับสถานศึกษาต่างเหล่าทัพในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ทั้งในด้านการเตรียมกำลัง และการใช้กำลังเหล่าทัพร่วมกันบรรเทาสถานการณ์วิกฤติ การช่วยเหลือประชาชน และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ ข้อเสนอแนะ..... .....		
3.2.3 จัดการฝึกร่วมระหว่างสถานศึกษาของกองทัพอากาศ โดยรวมการควบคุมให้มีเป้าหมายการฝึกร่วมกัน และแยกการปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา ข้อเสนอแนะ..... .....		

คำแนะนำเพิ่มเติมในภาพรวมของร่างกลยุทธ์ฯ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมินกลยุทธ์ฯ



รายการอ้างอิง





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาวาอากาศเอก ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ เกิดวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ.2508 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า จากโรงเรียนนายเรืออากาศ เมื่อ พ.ศ.2530 สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการทหาร จากโรงเรียนเสนาธิการทหารบก เมื่อ พ.ศ.2553 เข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันรับราชการสังกัด กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ



