

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

ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 2) วิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารงานวิชาการ และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงพรรณนารูปแบบผสมผสาน (Mix Methodology) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามสำหรับประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา การตอบแบบสอบถามปลายเปิดของนักศึกษาปัจจุบัน และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทั้งในระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับปฏิบัติการ สำหรับวิเคราะห์สภาพทั่วไปของการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา งานวิจัยนี้ใช้วิธีกำหนดกลยุทธ์จากตาราง TOWS Matrix โดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT, IFE Matrix, EFE Matrix, และ IE Matrix ตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ด้วยตาราง QSPM และผู้ทรงคุณวุฒิจากระดับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับอำนวยการการศึกษา และระดับปฏิบัติการสถานศึกษาของกองทัพอากาศ

ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า 1) นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดี” โดยสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ และด้านทักษะบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ไม่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างการบริหารงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษาและนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ ในด้านเอกภาพของความพยายาม และเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และผลผลิต

ไม่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ 3) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ มี 3 กลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์พัฒนากำลังทางวิชาการ (2) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ (3) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเชิงรุก

คำสำคัญ: การบริหารงานวิชาการ/สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

Abstract

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 using both quantitative and qualitative approaches. The quantitative approach included a population of 72 current Air War college students. Questionnaires were used as the research instrument for strategic-level competencies assessment. Data were analyzed by analysis of frequency, percentage, and mean. The qualitative approach included focus group, open-end questionnaires, and deep interviews were used for analyze the academic management environment. This research determined strategies by the table of TOWS Matrix from the results of SWOT analysis, IFE/EFE Matrix, and IE Matrix. The strategies were reviewed and evaluated by a panel of experts and persons using the strategies from Department of human development, Department of education, and academic administrator.

The research results showed that: 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.

KEYWORDS: ACADEMIC MANAGEMENT/STRATEGIC-LEVEL LEADER'S COMPETENCY/STRATEGY

บทนำ

นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ทิศทางการจัดการศึกษาของกองทัพอากาศมุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งให้เห็นมุมมองการพัฒนากองทัพอากาศที่ใช้ “การฝึกและศึกษา” เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการพัฒนากำลังรบ โดยได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำให้กับนายทหารอากาศอย่างต่อเนื่องจากการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกองทัพอากาศ ซึ่งวิทยาลัยการทัพอากาศมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและสร้างเสริมความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่งถือเป็น “คุณลักษณะที่พึงประสงค์” ของผู้เข้ารับการศึกษาที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการระดับสูงของกองทัพอากาศ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศอาจจะต้องมีการทบทวน และปรับปรุงในบางส่วน ประการแรก หลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์นี้เป็นการจัดการศึกษาที่ต้องสอดคล้องกันระหว่างสถานศึกษาทางทหารทุกระดับเนื่องจากการเป็นนักศึกษาต่อเนื่องกันเป็นระยะโดยหวังผลลัพธ์ปลายทาง จึงต้องมีความมุ่งหมาย ความต้องการที่กำหนดแน่นอน และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง สุดใจ เหล่าสุนทร (2549) ซึ่งให้เห็นว่าการแบ่งแยกการจัดการศึกษาออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่ทราบความต้องการสูงสุดจะทำให้เกิดความสับสนเพราะต่างระดับ ต่างก็ทำงานของตนไปโดยไม่รับรู้ซึ่งกันและกัน ประการที่สอง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แม้ว่าการปรับหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศสำหรับปีการศึกษา 2555 ได้เปลี่ยนชื่อวิชา “ความเป็นผู้นำ” เป็นวิชา “ความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์” แต่เมื่อพิจารณาการจัดการเรียนการสอนในภาพรวมแล้ว กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้นำส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการบรรยายในชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ และความเข้าใจความเป็นผู้นำยุทธศาสตร์เท่านั้น ทิศนา แคมมณี (2557) กล่าวว่ารูปแบบการเรียนการสอนแบบการบรรยายเป็นการจัดการสอนในลักษณะที่มีครูเป็นศูนย์กลาง ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2524) เห็นว่าการสอนแบบบรรยายจะให้ได้ผลกับจุดประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รู้เนื้อหาวิชาเท่าที่ผู้สอนรู้ และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นน้อยทำให้การฝึกคิดวิเคราะห์ขั้นสูง การแก้ปัญหา การวิพากษ์วิจารณ์ หรือสร้างสมจินตนาการนั้นมักได้ผลน้อย ประการสุดท้าย การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนควรจะสามารถประเมินได้ว่าผู้เรียนมีสมรรถนะเพียงพอที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะแต่ละด้านย่อมมีความแตกต่างกัน งานวิจัยของ สุธาณี แสงมุกดา (2556) ได้ศึกษา และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบการเรียนรู้จากอนาคตมากที่สุด ซึ่งให้เห็นการใช้เครื่องมือวัดให้เหมาะสมกับสมรรถนะ สอดคล้องกับ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2552) เกี่ยวกับการประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือวัดพฤติกรรมแต่ละด้านที่แตกต่างกัน และสอดคล้องเหมาะสมต่อการวัดและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง ส่วน สัจด์ อุทรานันท์ (2532) ซึ่งให้เห็นคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน

ว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การประเมินเพื่อปรับปรุงหลักสูตร และการประเมินคุณภาพการศึกษา จากข้อสังเกตทั้ง 3 ประการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ อาจจะไม่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และหากวิทยาลัยการทัพอากาศไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ย่อมส่งผลกระทบต่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการระดับสูง ที่มีระดับอำนาจในตำแหน่งบริหารสูง แต่มีระดับสมรรถนะผู้นำต่ำ ผลเสียจะตามมา คือ การบริหารผิดพลาด การกิจของกองทัพอากาศในภาพรวมล้มเหลว จากการตรวจสอบสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์, 2558) พบว่า ปัญหาภัยคุกคามด้านความมั่นคงมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา และทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้วิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจมีความยุ่งยากมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา การพัฒนาสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และความจำเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยเชิงสำรวจของ พระอาทิตย์ ทองบุราณ (2555) ที่ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ตามการรับรู้ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก พบว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีค่านี้อย่างน้อยสุด สะท้อนให้เห็นถึงว่านักศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

ทางออกในเรื่องนี้อาจจะอาศัยมุมมองที่ว่าความเป็นผู้นำเป็นสมรรถนะ ทำให้เห็นว่าสมรรถนะสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนได้ การจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ Yulk (2010) ระบุว่าการศึกษาและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำมีส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการปรับปรุงความเป็นผู้นำ Flowers (2009) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ทำได้โดยผ่านการให้การศึกษา และการสั่งสมประสบการณ์ที่มากขึ้นจากความก้าวหน้าในอาชีพ และสิ่งแรกของการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์เหล่านี้ คือ การพิจารณาอย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อระบุชุดทักษะหรือสมรรถนะของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งวิธีการระบุสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ ธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย (2559) ได้พัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงาน โดยการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จากนั้นตรวจสอบยืนยันสมรรถนะที่ระบุโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน และงานวิจัยของดัชนี จะวรรณะ (2559) สังเคราะห์สมรรถนะทางวิชาชีพของครูอาชีวศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกันนโยบายการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูอาชีวศึกษา เป็นต้น ขั้นตอนต่อไปคือหาหนทางที่สถาบันจะปลูกฝังทักษะเหล่านี้ผ่านระบบการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะกระบวนการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และใช้แนวทางพัฒนากลยุทธ์ของ David (1999) ที่ประกอบด้วยวิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ สำหรับเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการในบริบทการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และบริหารการศึกษาวิชาชีพทางทหารของกองทัพอากาศ 2) บุคลากรของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติงาน 3) ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศปีการศึกษา 2555-2557 เนื่องจากเป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการทัพอากาศที่มีการปรับปรุงหมวดวิชาความเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์และเริ่มใช้หลักสูตรใหม่ในปีการศึกษา 2555 เป็นต้นมา และ 4) นักศึกษาที่กำลังอยู่ในระหว่างศึกษาหลักสูตรการทัพอากาศปีการศึกษา 2558

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบประเมิน สำหรับประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในด้าน 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 4) ทักษะการสื่อสาร และ 5) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

2.2 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศในประเด็นแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน และ 3) การวัดและประเมินผล

2.3 แบบการสนทนากลุ่ม เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรการทัพอากาศในประเด็นแนวทางการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ

2.4 แบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพอากาศทั้งในระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษา

2.5 แบบประเมิน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทุกชุดได้นำไปหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม กับนิยามศัพท์เฉพาะ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบประเมิน สมรรถนะและแบบสอบถามปลายเปิดไปทดสอบ (Try-Out) โดยใช้ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2558 เนื่องจากเป็นนักศึกษาของสถาบันการศึกษาที่มี วัตถุประสงค์และลักษณะการจัดการเรียนการสอนเทียบเท่ากัน รวมทั้งตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือวิจัย สรุปผลการทดสอบว่าเครื่องมือวิจัยมีความเป็นปรนัย ผู้ตอบแบบประเมินแปลความ หมายได้ตรงกัน และให้ความคิดเห็นว่ามีความชัดเจนในการสื่อความหมายให้เข้าใจในข้อคำถามต่าง ๆ ตรงกัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 1) ผลการประเมินสมรรถนะ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากนักศึกษาที่ยังอยู่ในระหว่างศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ ใช้รูปแบบการประเมินแบบ 3 เสา คือ ประเมินโดยตนเอง ประเมินโดยผู้ร่วมกลุ่มสัมมนาเดียวกัน และประเมินโดยอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา 2) สภาพการบริหารงานวิชาการในบริบทการเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของนักศึกษารุ่นปัจจุบัน การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพอากาศทั้งในระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษา 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จาก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มาที่ได้รับจากการประเมินทั้ง 3 เสา จะนำมาวิเคราะห์และตีความโดยการหาความสัมพันธ์ในภาพรวมทั้งกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ข้อมูลผล การประเมินนำคะแนนประเมินสมรรถนะส่วนบุคคลในแต่ละด้าน มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยสมรรถนะ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาในภาพรวม จำแนกคะแนนประเมินสมรรถนะตามคุณลักษณะของ นักศึกษา และแยกวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละคุณลักษณะ ได้แก่ แยกตามสายวิทยาการ แยกตามวุฒิ การศึกษาสูงสุด และแยกตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหาร

4.2 ข้อมูลสภาพการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค 6'C QDAT ในการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) มุ่งเน้นการเปลี่ยนข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ จากข้อมูลดิบ (Raw Data) เป็นสารสนเทศการวิจัย (Information) ตามวงจรการจัดการวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ ประกอบด้วย มโนทัศน์ (Concept) สารเนื้อความ (Content) จำแนกกลุ่ม (Classify) การจัดหมวดหมู่ (Category) การสื่อสาร (Communication) และการสรุปและจัดระบบความคิด (Conceptualize) นำเสนอสภาพปัจจุบัน (Current Condition) แฉกปัญหา (Problem Statement) และ สภาพที่พึงประสงค์ (Desired Condition)

4.3 การพัฒนานกลยุทธ์ ผู้วิจัยดำเนินงานตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของ David (1999) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการให้สารสนเทศ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มาใช้ในตารางประเมินปัจจัยภายใน/ภายนอก (IFE/EFE Matrix) เพื่อดำหนดหาคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ได้สารสนเทศในการวิเคราะห์แนวทางกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies)

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก ผู้วิจัยจะใช้ตาราง IE Matrix วิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการ และจับคู่สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อพัฒนานกลยุทธ์ทางเลือก โดยเทคนิค TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ ออกเป็น

1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลักมาวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM) เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ทางเลือกในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์หลัก เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ และให้ข้อเสนอแนะข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

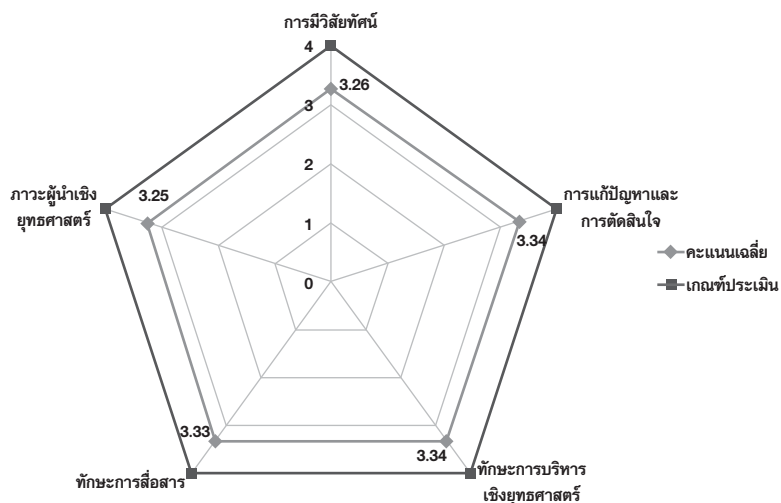
ผลการวิจัย

1. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในภาพรวมทุกด้าน มีคะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 คิดเป็นเกณฑ์ “ดี” แบ่งออกเป็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ = 3.26 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ = 3.34 ด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ = 3.34 ด้านทักษะการสื่อสาร = 3.33 ด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ = 3.25 รายละเอียดจำแนกได้ ดังนี้

1.1 แบ่งตามสายวิทยาการ พบว่า นักศึกษาที่ปฏิบัติงานใน (1) ส่วนบัญชาการและสายวิทยาการด้านกำลังรบ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 (2) สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและส่งกำลังบำรุง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และ (3) สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

1.2 แบ่งตามวุฒิการศึกษาเมื่อเข้าเป็นนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนนักศึกษาที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

1.3 แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารก่อนเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจาก (1) โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพทั้งในและต่างประเทศ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 (2) โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสหรือเทียบเท่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และ (3) ไม่ได้ผ่านการศึกษาในสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารมาก่อน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

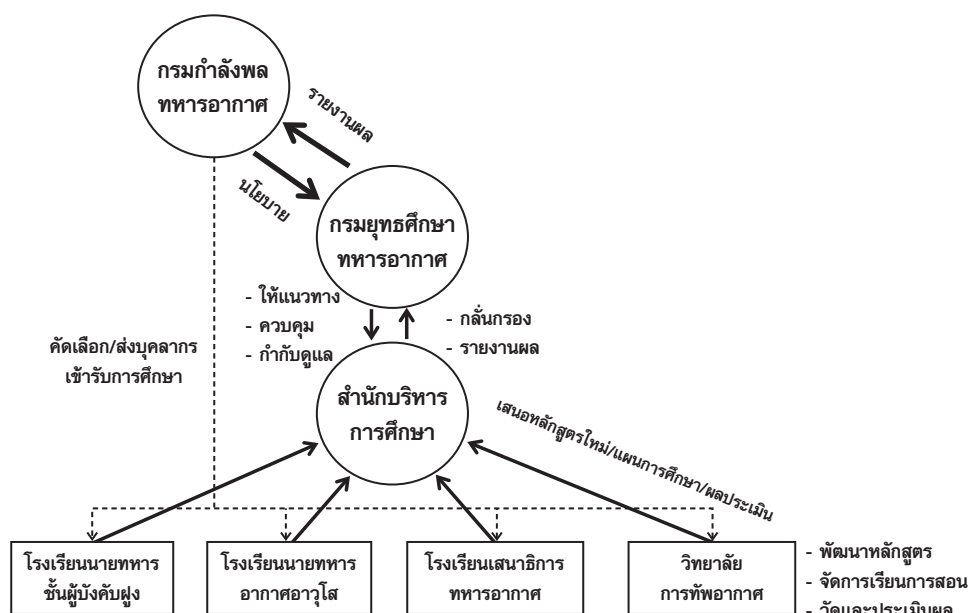


ภาพ 1 ค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ปีการศึกษา 2558

ตาราง 1 สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักศึกษาวิทยาลัยการทัพอากาศ ปีการศึกษา 2558

การจำแนกกลุ่ม	จำนวน	มีวิสัยทัศน์	การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	ทักษะการสื่อสาร	ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	รวมสมรรถนะทุกด้าน
นักศึกษาทั้งหมด	72	3.26	3.34	3.34	3.33	3.25	3.30
1. แบ่งตามสายวิทยาการ							
ส่วนบัญชาการและสายกำลังรบ	39	3.28	3.37	3.35	3.38	3.28	3.33
สายวิทยาการด้านการสนับสนุนและสงกำลังบำรุง	27	3.25	3.30	3.33	3.27	3.22	3.27
สายวิทยาการด้านการศึกษาและกิจการพิเศษ	6	3.12	3.29	3.33	3.31	3.15	3.24
2. แบ่งตามวุฒิการศึกษา							
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
3. แบ่งตามสถานศึกษาวิชาชีพทางทหารที่ผ่านมา							
โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ	58	3.24	3.34	3.34	3.34	3.25	3.30
โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส	7	3.37	3.45	3.35	3.37	3.20	3.35
ไม่ได้ผ่านการศึกษาวิชาชีพทางทหาร	7	3.25	3.24	3.32	3.27	3.31	3.28

2. สภาพทั่วไปของการบริหารงานวิชาการในบริบทการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ได้เหล่านี้นี้ทั้งจากการสนทนากลุ่ม การตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด และการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ มาวิเคราะห์ระบบการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำของกองทัพอากาศในปัจจุบัน (Current System) เพื่อระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Statement) และสังเคราะห์ให้มองเห็นภาพรวมของสภาพการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศที่เชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ เข้าเป็นระบบ และประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 2 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศในปัจจุบัน (ผู้วิจัยสังเคราะห์)

จากภาพ 2 แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพอากาศที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ไม่ได้มีขอบเขตอยู่เพียงการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยการทัพอากาศแต่เพียงหน่วยงานเดียว หากแต่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานหลายระดับ ซึ่งหน่วยงานระดับนโยบาย ได้แก่ สภาการศึกษาและกรมกำลังพลทหารอากาศถือเป็น “หน่วยต้นน้ำ” ที่จะกำหนดนโยบาย และคัดเลือกวัตถุดิบป้อนให้กับสถานศึกษา ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งสำนักบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายอำนวยการด้านการศึกษาในสังกัดกองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีหน้าที่บริหารจัดการให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนตามที่กำหนดไว้ในโครงการศึกษาประจำปี ถือเป็น “หน่วยกลางน้ำ” ที่เชื่อมโยงนโยบาย และแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากหน่วยต้นน้ำกับสถานศึกษา

ตามแนวทางรับราชการต่าง ๆ ในสังกัด ได้แก่ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศ ซึ่งถือเป็น “หน่วยปลายน้ำ” ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบาย จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ยังไม่เอื้อหรือก่อให้เกิดปัญหาต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยขอสรุปประเด็นปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

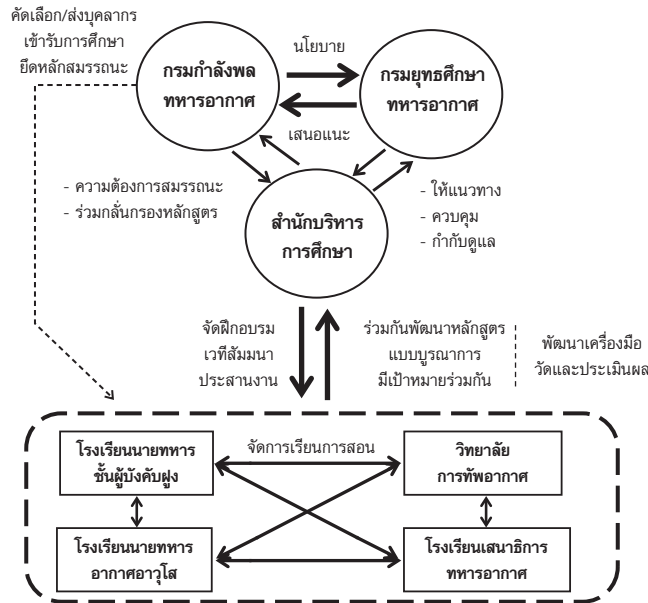
2.1 การบริหารวิชาการของแต่ละสถานศึกษาไม่มีความเชื่อมโยงกัน ขาดความเป็นเอกภาพในความพยายาม (Unit of Effort) ขาดเป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำต่างฝ่ายต่างคิดต่างปฏิบัติไม่เป็นไปตามแนวทาง (Alignment) เดียวกัน

2.2 ผลผลิตของการจัดการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ เนื่องจากการทำงานที่ขาดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานสำคัญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้นเพื่อเป็นการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยจึงออกแบบการจัดการสภาพการบริหารวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ โดยเน้นการลดปัญหาที่เกิดขึ้นที่เชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงาน และสถานศึกษาเข้าด้วยกัน มีเป้าหมายในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการศึกษา หน่วยงานระดับกรม ได้แก่ กรมกำลังพลทหารอากาศ จะเป็นหน่วยงานกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามนโยบาย และกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยงานที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนักบริหารการศึกษาคือหน่วยงานควบคุม กำกับดูแลภายใต้นโยบายของผู้บัญชาการทหารอากาศในด้านการพัฒนาบุคลากรที่ยึด “สมรรถนะเป็นฐาน” รวมทั้งการนำข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการทหาร การสนทนากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษา และการตอบแบบสอบถามของนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศ มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ แสดงเป็นแผนภาพการเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังภาพที่ 3

3. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างกลยุทธ์ฯ โดยใช้กรอบการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy-Formulation Framework) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

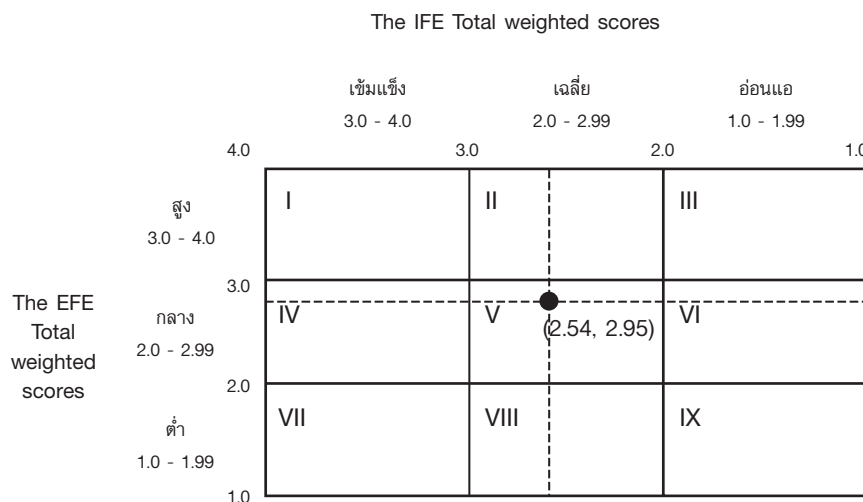
3.1 ขั้นการให้สารสนเทศ ใช้ตารางประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) และตารางประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) คำนวณหาคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยสภาวะแวดล้อมเพื่อให้ได้สารสนเทศในการวิเคราะห์แนวทางกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก (Alternative Strategies) สรุปว่าวิทยาลัยการทัพอากาศมีตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในที่ค่อนข้างเข้มแข็งเพียงพอต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (คะแนน IFE = 2.54) และมีความสามารถ



ภาพ 3 สภาพการบริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย การทัพอากาศที่พึ่งประสงค์ (ผู้วิจัยสังเคราะห์)

เกาะกุมโอกาสและลดผลกระทบจากภัยคุกคามที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คะแนน EFE = 2.95)

3.2 ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ใช้ตาราง IE Matrix วิเคราะห์ได้ว่าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานะแวดล้อมการบริหารงานวิชาการที่ เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ คือ กลยุทธ์ที่แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศ ในฐานะหน่วยผู้ใช้งานผลผลิตของวิทยาลัยการทัพอากาศให้ความร่วมมือสนับสนุนการเสริมสร้าง สมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และในขณะเดียวกันวิทยาลัยการทัพอากาศจะต้องพัฒนาการ บริหารงานวิชาการเพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษามีสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์สอดคล้องกับ ความต้องการใช้งานสมรรถนะผู้นำสำหรับการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ รวมทั้งผลิตองค์ความรู้ด้าน ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศ และ 2) จับคู่สถานะแวดล้อมภายในและ ภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก โดยเทคนิค TOWS Matrix ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ฝึกกำลังทางวิชาการ 2) กลยุทธ์เสริมสร้าง ความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ 3) กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก โดยมีกลยุทธ์ย่อย จำนวน 7 กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติ จำนวน 30 แนวทาง มีรายละเอียด ดังนี้

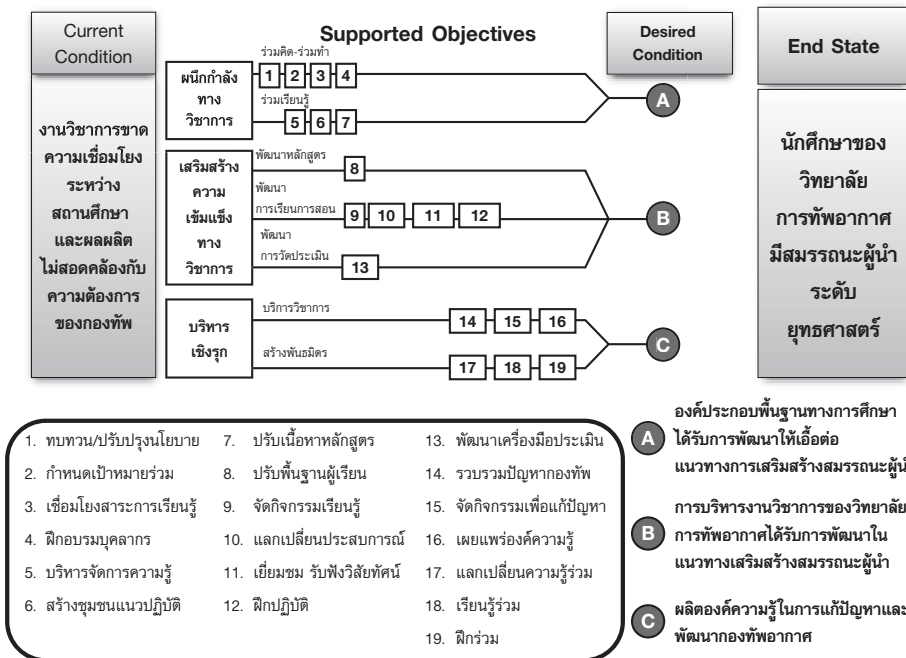


ภาพ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน-ภายนอกด้วยเทคนิค Internal-External (IE) Matrix

กลยุทธ์หลักที่ 1 ผนึกกำลังทางวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ร่วมคิด-ร่วมทำ และ กลยุทธ์ร่วมเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์พัฒนาการเรียนการสอนที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์พัฒนาการวัดและประเมินผลสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์

กลยุทธ์หลักที่ 3 บริหารงานวิชาการเชิงรุก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่ได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักศึกษาที่อยู่ระหว่างศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ ได้แก่ ผลการสัมมนา ผลการวิจัยและพัฒนา ผลการฝึกปฏิบัติเกมบริหาร และสถานการณ์จำลอง ผลการเสวนาทางวิชาการ รวมทั้งการพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการระหว่างเหล่าทัพ และองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์บริการทางวิชาการเพื่อพัฒนากองทัพอากาศ และกลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางวิชาการ



ภาพ 5 ภาพรวมของการปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ (ผู้วิจัยสังเคราะห์)

3.3 ขั้นการประเมินและตัดสินใจ แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การประเมินเชิงปริมาณ ด้วยการใช้ตารางวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantities Strategic Planning Matrix : QSPM) พบว่า กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจมากที่สุด (TAS = 6.62) เมื่อเทียบกับกลยุทธ์พัฒนากำลังความร่วมมือทางวิชาการ (5.46) และกลยุทธ์บริหารวิชาการเชิงรุก (3.57) และ 2) การประเมินเชิงคุณภาพ ด้วยการใช้แบบประเมินร่างกลยุทธ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกองทัพอากาศในระดับนโยบาย (ต้นน้ำ) ระดับอำนวยการ (กลางน้ำ) และระดับสถานศึกษา (ปลายน้ำ) สรุปว่า กลยุทธ์หลักทั้งสามกลยุทธ์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ และการใช้กลยุทธ์จะต้องจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานโดยจัดให้กลยุทธ์พัฒนากำลังความร่วมมือทางวิชาการดำเนินการก่อน เพื่อเตรียมสภาพพื้นฐานให้พร้อมสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ กลยุทธ์การบริหารวิชาการเชิงรุก ตามลำดับ

อภิปรายผล

1. สรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ในภาพรวมทุกด้าน มีคะแนนรวมเฉลี่ยในเกณฑ์ “ดี” เป็นเพราะนักศึกษาของวิทยาลัยการทัพอากาศได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์การทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงานระดับกอง อีกทั้งผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนายทหารระดับอำนวยการ และเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในสายวิทยาการเฉพาะ แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำ พบว่า คะแนนเฉลี่ยระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาที่ฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ โรงเรียนเสนาธิการเหล่าทัพ และสถานศึกษาอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำระหว่างสถานศึกษา ทำให้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่ได้รับมาจากการศึกษาในสถานศึกษาก่อนหน้า ไม่สามารถเชื่อมโยงกับความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับจากการศึกษาในหลักสูตรระดับที่สูงกว่า สอดคล้องกับ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544) ที่ชี้ให้เห็นว่าในความเป็นจริงผู้เรียนอาจไม่มีทักษะ หรือความชำนาญบางอย่างตามที่คาดหวังมาก่อน หรืออาจมีความเชื่อ และทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง อันทำให้เกิดอุปสรรคในการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ ทฤษฎีการสร้างความรู้ (Constructivist Theory) ที่ ชนาธิป พรกุล (2557) อธิบายว่าผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากการจัดกระทำกับข้อมูลใหม่ด้วยความรู้ที่มีอยู่ และถ้าข้อมูลใหม่ไม่เกี่ยวข้องกับความรู้เดิม จะเกิดความขัดแย้งขึ้นในใจและจะต้องหาทางแก้ไข ที่นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในสายวิทยาการที่แตกต่างกัน พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกัน แสดงว่าสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจของผู้บริหารทุกสายวิทยาการ เหมาะกับการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) สอดคล้องกับ ศศิธร เวียงวะลัย (2556) ที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมกิจกรรมของกลุ่มโดยช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน และใช้ความสามารถของแต่ละคนมารวมกันเพื่อปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรคำนึงถึง 1) นักศึกษาที่มีทักษะและประสบการณ์ผู้บริหารในเบื้องต้นแล้ว 2) ความเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ที่ต่างระดับกันระหว่างสถานศึกษา 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลอมรวมความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

2. สภาพการบริหารงานวิชาการในบริบทการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ พบว่า การบริหารงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษาไม่มีความเชื่อมโยงกัน ขาดความเป็นเอกภาพในความพยายาม (Unit of Effort) ขาดเป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ ต่างฝ่ายต่างคิดต่างปฏิบัติไม่เป็นไปตามแนวทาง (Alignment) เดียวกัน รวมทั้งการทำงานที่ขาดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษาในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ สุดใจ เหล่าสุนทร (2549) ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดการศึกษาให้ได้ผลอย่างจริงจัง อยู่ที่การกำหนดความต้องการที่แน่นอน และจะต้อง

สอดคล้องกันทุกระดับเนื่องจากการสั่งสอนอบรมต่อเนื่องกันเป็นระยะโดยหวังผลลัพธ์ปลายทาง การแบ่งแยกการจัดการศึกษาออกเป็น ส่วน ๆ โดยไม่ทราบความต้องการสูงสุดจะทำให้เกิดความสับสน เพราะต่างระดับ ต่างก็ทำงานของตนไปโดยไม่รับรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนากลยุทธ์จะต้องมี ทิศทางไปในการลดช่องว่างเหล่านี้ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายหลักคือการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำ และ เชื่อมโยงการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกันระหว่างสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์ที่พัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ IFE/EFE Matrix และ IE Matrix ช่วยในการประเมินสภาวะแวดล้อม และระบุทิศทางของกลยุทธ์ ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้วยวิธี TOWS Matrix ส่วน QSPM และการประเมินร่างกลยุทธ์ เป็นวิธีที่ทำให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่ง สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) เรียก ขั้นตอนเหล่านี้ว่า “การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction)” กล่าวคือ เป็นการกำหนด ทิศทางระยะยาวของการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคตที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ

3.1 กลยุทธ์พนักก้าลังทางวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดการให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับ กลางน้ำ และระดับปลายน้ำ เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิด การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ วรินทร์ บุญยั้ง (2555) ที่เสนอแนวทาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐาน เริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ ประกอบด้วยหน่วยใช้กำลังคน และสถานศึกษา ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดสมรรถนะ มาร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่ต้องการ ออกแบบหลักสูตร กำหนด แนวทางจัดการเรียนการสอน และวิธีการประเมินผลให้รองรับสมรรถนะที่ต้องการ

3.2 กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การ พัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการทัพอากาศ โดยการพัฒนากลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล อันจะส่งผลโดยตรงต่อการเสริม สร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ ปรียาพร อนุตรโรจน์ (2543) ที่ชี้ให้เห็นว่าการ บริหารงานวิชาการ ถือเป็น “หัวใจของการศึกษา” เป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

3.3 กลยุทธ์บริหารงานวิชาการเชิงรุก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการผลิตองค์ความรู้ในการแก้ปัญหา และการพัฒนากองทัพอากาศที่ได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักศึกษาที่ อยู่ระหว่างศึกษาตามหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพอากาศ สอดคล้องกับ ชนาธิป พรกุล (2557) ที่เห็น ว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ความสนใจกับกระบวนการประมวลข้อมูล (Information Process) และ การสร้างความรู้ (Construction of Knowledge) และ ทิศนา ขัมมณี (2557) ที่ว่าการเรียนรู้เป็น กระบวนการที่ผู้เรียนต้องจัดกระทำ (Acting On) และเป็น “ผู้เรียนสร้างความรู้” (Construction)

ข้อเสนอแนะ

1. **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** จากผลการวิจัยที่พบว่าการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ และระดับสถานศึกษาในด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศยังไม่เพียงพอ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นประเด็นการพัฒนาที่สำคัญที่ควรมีการประสานความร่วมมือ และจัดให้มีเวทีการประชุมสัมมนาระหว่าง กรมกำลังพลทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และสถานศึกษาในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการ เพื่อทบทวน และสร้างความเข้าใจในความต้องการด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากร ลดช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบายพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ และการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ ระดับกลางน้ำ และระดับปลายน้ำ

2. **ข้อเสนอแนะการนำงานวิจัยไปใช้** จากผลการวิจัยที่พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 30 แนวทางปฏิบัติ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานควรคำนึงถึงแนวทางระดับนโยบายในการเตรียมนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) หน่วยงานที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยงานอำนวยการ และสถานศึกษา 2) ผู้ที่เข้าร่วมกำหนดนโยบายการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้รอบรู้เชี่ยวชาญในงานส่วนที่หน่วยงานรับผิดชอบเป็นอย่างดี และ 3) การสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานสำหรับบุคลากรทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ในบทบาทหน้าที่ และวิธีการปฏิบัติ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดประเมินผลกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและแตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติ

3. **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป** จากการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการ เป็นแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับวิทยาลัยการทัพอากาศเท่านั้น การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ในระบบการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศ ให้มีขีดความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำสำหรับผู้บริหารในทุกระดับเช่นเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดสภาพที่นำไปสู่การเชื่อมโยงการศึกษาที่เสริมสร้างสมรรถนะผู้นำที่พึงประสงค์สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชนาธิป พรกุล. (2557). *การสอนกระบวนการคิด: ทฤษฎีและการนำไปใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดัชนียะ จะวรรณะ. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูอาชีวศึกษาในสถานศึกษาของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4. *วารสารครุศาสตร์*, 44(1), 46-63.
- ทศนา แหมมณี. (2557). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนศักดิ์ ศุภศิริพงษ์ชัย. (2559). การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับนักทรัพยากรบุคคลวิทยาลัยการปกครอง. *วารสารครุศาสตร์*, 44(1), 79-93.
- พระอาทิตย์ ทองบุราณ และนันท์รัตน์ เจริญกุล. (2555). ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์นักศึกษาวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 56. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา OJED*, 7(1), 2361-2374.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2552). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: แฮลลี่ ออฟ เคอร์มิสท์.
- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. (2524). *หลักและวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ* (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วรินทร์ บุญย้ง. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นฐานในการพัฒนาการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารครุศาสตร์*, 39(3), 83-98.
- สังต์ อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม.
- สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์. (2558). *เอกสารประเมินยุทธศาสตร์: การตรวจสอบสถานะแวดล้อมเพื่อบ่งชี้ภาพอนาคตประเทศไทย พ.ศ. 2559-2560*. กรุงเทพมหานคร: กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง.
- สุธาสนี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2556). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารครุศาสตร์*, 41(3), 38-47.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). *จิตวิทยาเพื่อการอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สุดใจ เหล่าสุนทร. (2549). *ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์.
- ศศิธร เวียงวะลัย. (2556). *การจัดการเรียนรู้ (Learning Management)*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ภาษาอังกฤษ

David, F. R. (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (7th ed.). New York: Prentice Hall.

Flowers, M. (2009). Improving strategic leadership. In Taylor, R. L., Rosenbach, W. E., and Rosenbach, E. B. (Eds.). *Military leadership: In pursuit of excellence* (6th ed.) (pp. 233-243). Colorado: Westview.

Yulk, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). London: Pearson.

ผู้เขียน

นาวาอากาศเอก ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ นิสิตดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร 10330 E-mail: ysak615@gmail.com