

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่า
สายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก รณพงษ์ เรืองจ้อย

รองผู้อำนวยการกองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก รณพงษ์ เรืองจ้อย
เรื่อง	กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน
วันที่	กันยายน 2567 จำนวนคำ : 9,738 จำนวนหน้า : 42
คำสำคัญ	กลยุทธ์การบริหาร, ความเป็นเลิศ, โรงเรียนหน่วยและเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก, โลกยุคพลิกผัน
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์และเพื่อพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
ในโลกยุคพลิกผัน โดย วิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมของกองทัพบก วิเคราะห์ภาพอนาคต
ของการศึกษาของกองทัพบกต้อนรับศตวรรษที่ 21 วิเคราะห์เครื่องมือในการบริหารสู่ความเป็น
เลิศ วิเคราะห์การบริหารในโลกยุคพลิกผัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์
วิเคราะห์แนวคิดเพื่อให้เกิดสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร จนนำมาสู่การพัฒนากลยุทธ์
การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลก
ยุคพลิกผัน อันประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 106 วิธีดำเนินการ โดยมี
กลยุทธ์หลักได้แก่ 1) กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพ
เพื่อรองรับโลกพลิกผัน 2) กลยุทธ์การปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน
3) กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดย
จัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning) 4) กลยุทธ์เสริมสร้าง
พัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานในยุคโลกพลิกผัน และ 5)
กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Ronnapong Ruangjui

TITLE : Administration strategies towards excellence of the Royal Thai Army corps technical schools in a VUCA world

DATE : September, 2024 **WORD COUNT :** 9,738 **PAGE :** 42

KEY TERMS : Administration strategies, excellence, the Royal Thai Army corps technical schools, VUCA world

CLASSIFICATION : Unclassified

This research has the objective to study the desired conditions and to develop management strategies for excellence in the Royal Thai Army corps technical schools in a VUCA world by analyzing the Army's training policy. Analyze the future of military education for the 21st century. Analyze management tools for excellence. Analyzing management in a changing world Analyze the strategic environment Analyze concepts to create desirable conditions in management. Until leading to the development of management strategies for excellence in the Royal Thai Army corps technical schools in a VUCA world. It consists of 5 main strategies, 23 secondary strategies and 106 methods of operation. The main strategies are 1) Strategy for leading the organization to excellence with direction and efficiency to support a VUCA world. 2) Strategy for reforming academic administration to support a VUCA world. 3) Strategy for developing a system for organizing learning activities. Respond to the unit's needs by organizing work-based learning (Work-based Learning). 4) Strategy to strengthen executive development. teachers and educational personnel to work in a VUCA world and 5) strategies to strengthen and develop administrators Teachers and educational personnel to perform their duties professionally.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน
หน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผันฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ดี โดย
ได้รับความกรุณาจาก พลโท ณรงค์ สอนแก้ว เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก ซึ่งให้เกียรติ
เสียสละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาแก่ผู้วิจัย รวมถึงให้คำแนะนำและแสดงความคิดเห็น
ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ตลอดจนผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ครูอาจารย์ของโรงเรียน
หน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 โรงเรียน จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ยังได้รับความกรุณาจาก พลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการ
วิทยาลัยการทัพบก รวมถึงคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัย ซึ่งประกอบด้วย พันเอก
..... รองผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ประธานกรรมการ พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับผู้วิจัย พร้อมด้วยพันเอก พันเอก
.....และพันเอกหญิง.....กรรมการควบคุมเอกสารวิจัยที่
ได้ช่วยให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ตลอดจนปรับแก้เอกสารวิจัยให้มีความเหมาะสมสมบูรณ์
ยิ่งขึ้น

ความสำเร็จ และคุณค่าของเอกสารวิจัยฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้แก่ บิดา
มารดา ครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้มีพระคุณทั้งหลาย และหวังว่า
ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์กับระบบการฝึกอบรมของกองทัพบกต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
วิธีการศึกษา.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
วิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมของกองทัพบก.....	6
วิเคราะห์ภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพเรือรับศตวรรษที่ 21.....	9
วิเคราะห์เครื่องมือในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	12
วิเคราะห์การบริหารในโลกยุคพลิกผัน.....	14
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการ SWOT Analysis....	15
1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ 7S ของ Mc. Kinsey.....	16
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL.....	18
3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรในโลกยุคพลิกผันจากแนวโน้ม (Trends).....	20
วิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้หลักการวิเคราะห์ TOWS Matrix	22
วิเคราะห์แนวคิดเพื่อให้เกิดสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร.....	24
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน.....	25
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	34
บทที่ 4 บทสรุป	
สรุปผลการวิจัย.....	38
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้.....	41
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป.....	42
เอกสารอ้างอิง.....	
ประวัติผู้วิจัย.....	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนากำลังพลกองทัพบกในภาพรวม ให้เป็นกำลังพลที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนากำลังพลจากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และต้องส่งเสริมบทบาทในการกล่อมเกลาสรางกำลังพลที่ดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ระบบการศึกษาของกองทัพบกจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)¹ และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”²

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งโดยการบริหารกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามด้วยสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์องค์กรก็จะมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานขาดแผนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษามีหน้าที่ในการกำกับ ติดตามส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาให้มีความเข้มแข็ง สามารถนำนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพได้³ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นย่อมต้องอาศัยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะการบริหารบุคลากรผู้สอนเป็นสำคัญและเป็นหัวใจของสถานศึกษา

โลกยุคพลิกผัน (VUCA World) คือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ⁴ โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ณ ปัจจุบัน ทุกโรงเรียนต้องเปลี่ยนรูปแบบการจัดการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของกองทัพบกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลิตและพัฒนากำลังพลกองทัพบกให้มีศักยภาพด้านทักษะในการปฏิบัติงานในโลกยุคพลิกผัน โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงต้องปรับตัวหรือมีกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา

จากสภาพการดำเนินงานการพัฒนาโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกกับการมีนโยบายกลยุทธ์จุดเน้นที่กำหนดแนวทางไว้อย่างหลากหลายดังกล่าวทำให้ การดำเนินงานของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกไม่เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน เพื่อให้โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีกลยุทธ์เป็นแนวทาง นำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพเกิดผลตามมาตรฐาน ผู้วิจัยจึงต้องการมีกล ยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลก ยุคพลิกผัน ในครั้งนี้

คำถามการวิจัย

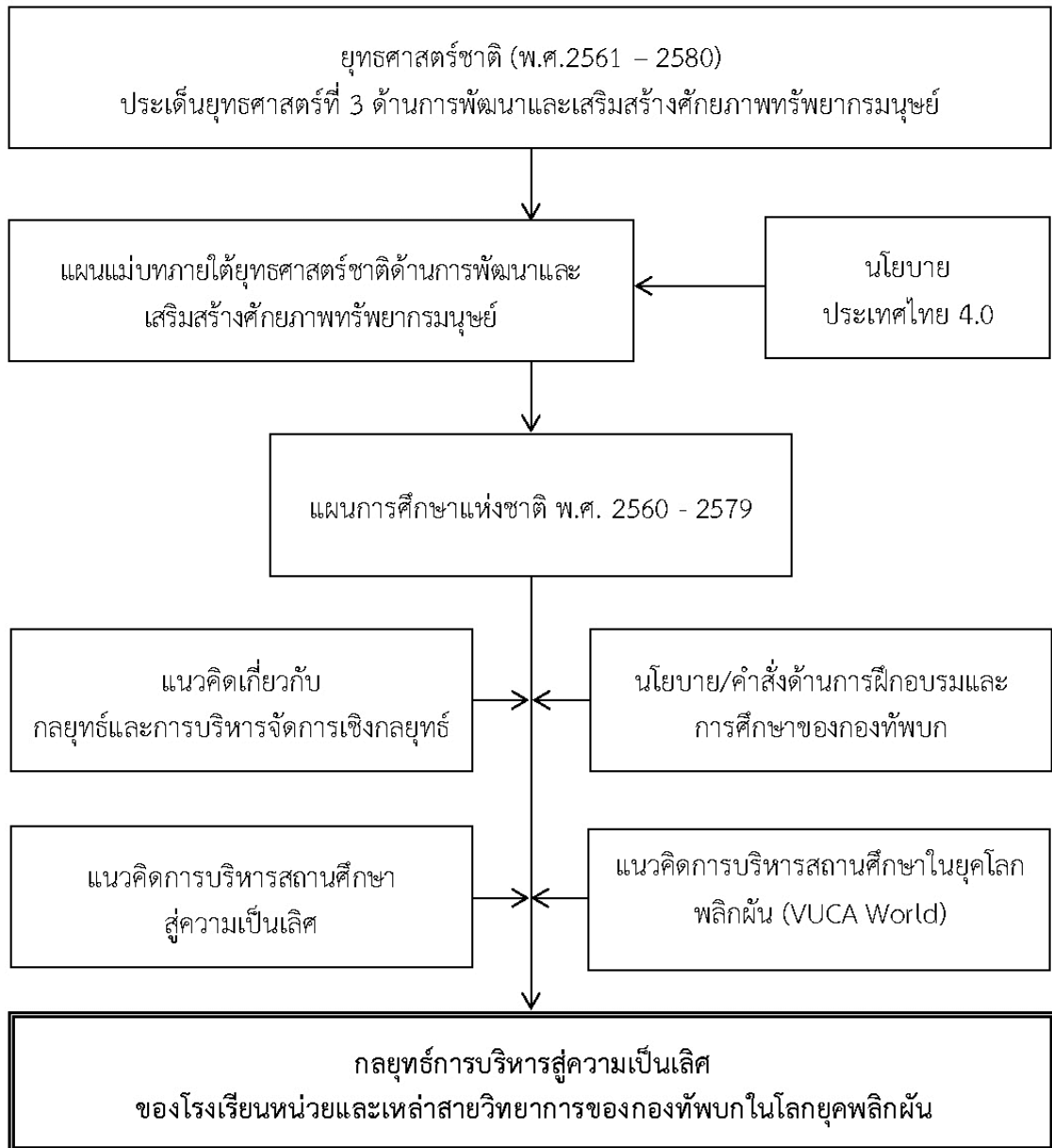
1. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วย และเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผันเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผันเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน หน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและ เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

1. แนวทางที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic research) ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา ได้แก่

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าวิจัยตามแนวทางการวิจัยเชิงเอกสาร โดยนำหลักการและกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เห็นภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ จะมองเห็นปัญหาและสาเหตุที่ชัดเจนขึ้น

2.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 21 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ 2) โรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า 3) โรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ 4) โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง 5) โรงเรียนทหารสื่อสาร กรมการทหารสื่อสาร 6) โรงเรียนทหารขนส่ง กรมการขนส่งทหารบกทหารบก 7) โรงเรียนทหารพลาธิการ กรมพลาธิการทหารบก 8) โรงเรียนทหารสรรพาวุธ กรมสรรพาวุธทหารบก 9) โรงเรียนทหารสารวัตร กรมการสารวัตรทหารบก 10) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก 11) โรงเรียนสุนัขทหาร ศูนย์การสุนัขทหาร กรมการสัตว์ทหารบก 12) โรงเรียนทหารการสัตว์ กรมการสัตว์ทหารบก 13) โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก 14) โรงเรียนทหารสารบรรณ กรมสารบรรณทหารบก 15) โรงเรียนการกำลังสำรอง ศูนย์การกำลังสำรอง 16) โรงเรียนการบินทหารบก 17) โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก 18) โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ 19) โรงเรียนข่าวทหารบก 20) โรงเรียนเสนารักษ์ กรมแพทย์ทหารบก และ 21) โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก ⁵

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้กระบวนการสัมภาษณ์อิงผู้เชี่ยวชาญ และการเก็บข้อมูลสภาพแวดล้อมและปัญหาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาดำเนินการการสังเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการทำวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดกรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย นำหลักการและกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

แหล่งข้อมูลในขั้นตอนนี้ได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยนำมาวิเคราะห์เอกสารและสังเคราะห์ และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ เป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมมา เพื่อศึกษาประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน โดยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นมาจัดทำทำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน โดยจัดทำกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา และจัดประชุมเชิงนโยบาย (policy meeting) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับการการบริหาร เพื่อร่วมกันวิพากษ์ ร่วมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง และนำเสนองานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.1 เกิดองค์ความรู้ใหม่คือกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

1.2 ผู้สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการต่อยอดความรู้เพิ่มขึ้นในกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

2. ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

2.1 โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทำให้สามารถกำหนดนโยบาย ทิศทาง วิสัยทัศน์การบริหารโรงเรียนในยุคโลกพลิกผันได้

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความตระหนัก รู้บทบาทของตนเองและเห็นความสำคัญของการบริหารทุกด้านในการพัฒนาโรงเรียนในยุคโลกพลิกผันให้ได้ตามเป้าหมาย

2.3 ครู/อาจารย์ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในยุคโลกพลิกผันสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

วิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมของกองทัพบก

กองทัพบกมีหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ได้แก่ การเตรียมกำลังกองทัพบก ป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมวิชาการทหาร รวมถึงส่งเสริมการศึกษาแก่นักเรียนทหาร บุคคลพลเรือนที่บรรจุเข้ารับราชการและกำลังพล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมรบตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย

ระบบการฝึกอบรมของกองทัพบกมีความมุ่งหมายเพื่อผลิตบุคลากรตามความชำนาญและตามความต้องการของกองทัพบก การพัฒนาและปรับปรุงระบบการฝึกอบรมของกองทัพบก จะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2570 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2560 - 2570) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม ยุทธศาสตร์กองทัพบก พ.ศ. 2560 - 2579 แผนพัฒนากองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 รวมทั้งนโยบายที่ผู้บัญชาการทหารบกได้มอบให้แก่หน่วยในโอกาสต่าง ๆ และยังต้องสอดคล้องกับนโยบายการฝึก ของกองทัพบก พ.ศ. 2566 - 2570 และความต้องการของกองทัพบก

วัตถุประสงค์การดำเนินการจัดการฝึกอบรมของกองทัพบก กระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ ⁶ 1) เพื่อผลิตกำลังพลของกองทัพบกให้มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจของกองทัพบก 2) เพื่อเตรียมกำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุ ในทุกอัตราของกองทัพบก ซึ่งจะทำให้ทุกหน่วยสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในอัตรา 3) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของกำลังพลให้สามารถใช้งาน ประสิทธิภาพ บำรุง รักษา ยุทโธปกรณ์ และสิ่งอุปกรณ์ที่มีใช้งานอยู่ในกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ในวิชาการอื่น ๆ นอกเหนือจากวิชาการทหาร 5) เพื่อปลูกฝังกำลังพลให้มีลักษณะผู้นำ มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติและปฏิบัติ ตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เป็นพลเมืองดีของชาติ มีอุดมการณ์รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ตลอดจนมีศรัทธาและยึดมั่นต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 6) เพื่อให้การฝึกอบรมของกำลังพล

สำรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามระบบการฝึกอบรมกำลังพลสำรอง โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและปฏิบัติงานร่วมกับกำลังพลหรือหน่วยทหารประจำการตามภารกิจของกองทัพบกได้ 7) เพื่อให้กำลังพลของกองทัพบก ที่ได้รับการบรรจุตามนโยบายประจำปี มีคุณลักษณะทางทหารตามเกณฑ์ที่กองทัพบกกำหนด

นโยบายด้านการบริหารการฝึกอบรม เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกับระบบอื่นของกองทัพบก ดังนั้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระบบอัตรากำลัง ระบบการบริหารงานบุคคล และระบบงบประมาณอย่างบูรณาการพิจารณาเปิดหลักสูตรที่จำเป็น มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับ ความต้องการของกองทัพบกอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ให้พิจารณาวางแผนการจัดการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ให้โรงเรียนมุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากร ที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร จะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ และใช้ความรู้จากหลักสูตรที่เข้ารับการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมของกองทัพบกเพื่อความทันสมัย จะต้องพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการใช้แอปพลิเคชัน (Application) มาช่วยในการจัดการเรียน การสอน โดยเฉพาะวิชาพื้นฐานหรือวิชาประกอบ รวมทั้งวิชาที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และประเมินผลอัตโนมัติแบบออนไลน์ ทั้งนี้ เพื่อให้กำลังพลทุกนายมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงตนเองให้มีการฝึกอบรมตลอดเวลา ตลอดจนสามารถรองรับกับสถานการณ์และข้อจำกัด ในการจัดการฝึกอบรม ณ ที่ตั้งหน่วยฝึกอบรมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต รวมทั้งพัฒนาการจัดการเรียน การสอนและการประเมินผลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือแอปพลิเคชันให้เป็นมาตรฐาน สามารถชดเชยข้อจำกัด ในการจัดการฝึกอบรมที่ไม่สามารถดำเนินการตามปกติได้ เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาพลเรือนของรัฐและเอกชน ด้วยการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการร่วมกันอย่างมั่นคง ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดทำหลักสูตร การใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการการศึกษาร่วมกันและการสนับสนุนอื่น

นโยบายด้านครู อาจารย์ และบุคลากรทางด้านการฝึกอบรม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางด้านการฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน โดยจัดส่งเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมประชุมสัมมนา และศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา หรือองค์กรของรัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยจากสายวิทยาการอื่น เพื่อนำมาใช้พัฒนา

ปรับปรุงโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ทันสมัย พัฒนางค์ความรู้ และประสบการณ์ของครู อาจารย์ และบุคลากร ทางการฝึกอบรม/ศึกษาให้มีความรอบรู้ โดยจัดหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่หรือช่วยราชการในหน่วยสนาม ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้สำหรับการเรียนการสอนให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าบรรจุในตำแหน่งครูและอาจารย์ โดยคณะกรรมการระดับกองทัพบก คัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ มีความสามารถ มีประวัติ การทำงาน การศึกษา การนำ หน่วย และมีความประพฤติดีของกองทัพภาค ตลอดจนหน่วยต่าง ๆ หมุนเวียนไปปฏิบัติ หน้าที่เป็นครู อาจารย์ และผู้บังคับหน่วยในสถาบันการศึกษาทุกระดับของกองทัพบก รวมทั้ง ให้พิจารณาหมุนเวียนกำลังพลที่บรรจุในตำแหน่งครู อาจารย์ ออกมาปฏิบัติงานใน หน้าที่ให้ได้รับคุณสมบัติเพิ่ม มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้มีประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานจริง

นโยบายด้านอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน เร่งรัดปรับปรุงและพัฒนา อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน รวมทั้งเอกสาร ตำรา แนวสอน โสตทัศนูปกรณ์ คอมพิวเตอร์ เครื่องมือทดลอง การศึกษาทางไกล ห้องปฏิบัติการเฉพาะทาง และ เครื่องช่วยฝึก ให้มีความสมบูรณ์และทันสมัย ตลอดจนปรับปรุงห้องเรียนให้เป็นห้องเรียน อเนกประสงค์ (Multipurpose Classroom) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ห้องเรียนได้ หลากหลายวัตถุประสงค์ และมีความอ่อนตัวในการดำเนินการ สอดคล้องกับขอบเขต ภารกิจของหน่วย ประเภทหลักสูตรที่รับผิดชอบ และกรอบงบประมาณที่ได้รับจัดสรรใน ภาพรวม

โดยการวิเคราะห์แล้ว นโยบายของกองทัพบกต้องการให้โรงเรียนหน่วยและ เหล่าสายวิทยาการพิจารณาเปิดการฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้กำลังพลทุกระดับ จัดทำหลักสูตรแบบผสมผสาน (Blended Learning) หลักสูตรผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และหลักสูตรทางไกลทางไปรษณีย์ เพื่อเป็นทางเลือกในการบริหารจัดการ หลักสูตรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมของกำลังพลได้อย่าง เพียงพอ รวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และแอปพลิเคชัน (Application) มาช่วยในการจัดการเรียนการสอน และประเมินผลอัตโนมัติ แบบออนไลน์ พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิต รวมทั้งการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างสร้างสรรค์และ ปลอดภัย เน้นจัดการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Active Learning) และการจัดการเรียนรู้ในฐานการทำงาน (Work - Based Learning) ซึ่งจะช่วย

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติ มุ่งเน้นผลลัพธ์ การจัดการเรียนการสอน การอบรมแบบหลากหลาย รวมทั้งการประยุกต์ใช้แนวการสร้างความรู้โดยผู้เรียน (Constructivism Theory) มาใช้ในหลักสูตรทางทหารระดับยุทธศาสตร์ ยุทธการ และยุทธวิธีของกองทัพบก พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู อาจารย์ผู้สอน โดยประสานกับหน่วย ที่เกี่ยวข้องเพื่อหมุนเวียนให้ผู้มีความรู้และประสบการณ์ ให้สามารถนำไปสู่การกำหนดระดับความเชี่ยวชาญทางทหาร (Skill Level) มุ่งเน้นการผลิตนักเรียนนายสิบของแต่ละเหล่า ให้มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ เป็นสุภาพบุรุษ มีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นทหารอาชีพ สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร รวมทั้งมีจิตสำนึก และสัจจตญาณในการรบตลอดจนสามารถเป็นผู้นำหน่วยทหารทางยุทธวิธีได้

วิเคราะห์ภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพรองรับศตวรรษที่ 21

สถานการณ์โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างผันผวน มีความสลับซับซ้อนมีความคลุมเครือและไม่แน่นอน ในด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยด้วย นอกจากนี้ประเทศมหาอำนาจยังคงมีการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในภูมิภาค กองทัพในฐานะหน่วยงานด้านความมั่นคง จึงต้องเตรียมความพร้อมและขีดความสามารถเพื่อรองรับกับภัยคุกคามในลักษณะหลากหลายมิติ ที่จะเกิดขึ้นด้วย

จากเอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เรื่อง “ภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพรองรับศตวรรษที่ 21”⁷ ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้เสนอการมองภาพอนาคตของประเทศไทยในปี ค.ศ. 2040 สามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการศึกษาของกองทัพไทยในปี ค.ศ. 2040 ได้คือ “Next Generation Forces 2040” ซึ่งการที่จะบรรลุยุทธศาสตร์นี้ได้ กองทัพควรดำเนินการดังนี้

1. กองทัพควรสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังพลได้รับการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการศึกษาเฉพาะทางของกองทัพ รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตัวเองการส่งเสริมและพัฒนาตนเองกำลังพลเพื่อตอบสนองการเป็นกำลังพลในศตวรรษที่ 21

2. กองทัพควรสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการศึกษาของกองทัพ (Military Education Ecosystem) การจัดสิ่งแวดล้อม อำนาจความสะดวกเอื้อต่อการเรียนรู้

กองทัพควรสร้าง Platform ที่เป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ สามารถเข้าถึงได้ง่ายโดยผ่าน Platform ต่าง ๆ โดยผ่าน Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยในการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล

3. กองทัพควรเสริมสร้างความไว้วางใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Trust-Inclusive-Shared Vision) ระหว่างกองทัพกับประชาชน ผ่านเวทีการระดมสมองหรือกิจกรรมที่ทำให้ทราบถึงความต้องการของประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชนต่อกองทัพ

4. กองทัพควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลในกองทัพมีจิตสำนึกในเรื่อง คุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีจิตสำนึกในธรรมาภิบาล ความรักชาติ ศาสนา การเป็นจิตอาสา ส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมสร้างความเสียสละต่อส่วนรวม

5. กองทัพควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลตระหนักถึงความจำเป็นของสิ่งแวดล้อมที่นับวันจะมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตและความเป็นอยู่มากขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังพลยึดมั่นในหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. กองทัพควรพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอวกาศ วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และไซเบอร์ (Cyber) รวมถึงการมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

7. กองทัพควรปลูกฝังและส่งเสริมให้กำลังพลที่มีทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ระดับสูงสุด Artificial Super Intelligence (ASI) เพื่อรองรับกับบริบทของสังคมที่เกิดขึ้นในอนาคต

8. กองทัพควรพัฒนาและสนับสนุนให้กำลังพลมีภาวะผู้นำด้านสติปัญญา ด้านความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DIQ) ด้านกายภาพ และด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างภาวะผู้นำด้านความมั่นคงให้สอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21

9. กองทัพควรมุ่งเน้นและปลูกฝังอุดมการณ์การเป็นทหารที่มีหลักคิดและค่านิยมสู่การเป็นชาติแห่งความสุข (Global Happy Destination) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมในอนาคต

10. กองทัพควรส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยให้มีความทันสมัยและมีมาตรฐานสากล

11. หน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพควรมองภาพอนาคตให้เหมือนกันและควรเตรียมการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็น “Next Generation Forces 2040” ในระยะ 5 ปี และ 10 ปี ต่อไป

โดยศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้สรุปคุณสมบัติ/ขีดความสามารถ กำหนดคุณสมบัติกำลังพลของกองทัพไทยที่ควรจะเป็นในการผลิตทหารในปี ค.ศ. 2040 หรือ พ.ศ. 2583 โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นทหารของชาติและประชาชน
 2. มีจิตสำนึกในธรรมาภิบาล
 3. มีความห่วงใยสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
 4. มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อวกาศ วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ไซเบอร์ (Cyber)
 5. เป็นทหารที่มีทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ระดับสูงสุด Artificial Super Intelligence (ASI)
 6. มีสภาวะผู้นำด้านสติปัญญา ด้านความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DIQ) ด้านกายภาพ และด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ
 7. เป็นทหารที่มีหลักคิดและค่านิยมสู่การเป็นชาติแห่งความสุข (Global Happy Destination)
 8. มีการพัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของไทยให้มีความทันสมัยและมีมาตรฐานสากล
- ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงภาพการศึกษาของกองทัพไทยในปี ค.ศ. 2040 จะต้องผลิตนายทหารให้เป็น “Next Generation Forces 2040”

วิเคราะห์โดยสรุปแล้ว เพื่อให้การบริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก เป็นไปตามภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพรองรับศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเน้นที่การบริหารอันจะนำไปสู่การศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและสามารถนำไปพัฒนาขีดความสามารถของตัวเองในด้านต่าง ๆ สร้าง ระบบนิเวศที่สนับสนุนการศึกษาของกองทัพ การจัดสิ่งแวดล้อม อำนวยความสะดวกเอื้อ ต่อการเรียนรู้ กองทัพควรสร้าง Platform ที่เป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ โดยผ่าน Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เสริมสร้างความไว้วางใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างกองทัพกับประชาชน ส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลในกองทัพมีจิตสำนึกในเรื่อง คุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีจิตสำนึกในธรรมาภิบาล ความรักชาติ ศาสนา การ เป็นจิตอาสา ส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมสร้างความเสียสละต่อส่วนรวม ยึดมั่นในหลักของ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างภาวะผู้นำด้านความมั่นคงให้สอดคล้องกับบริบทใน ศตวรรษที่ 21 และพัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

วิเคราะห์เครื่องมือในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและ มาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดย ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการ บริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็น กฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผล สัมฤทธิ์ต่อการกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความ คุ่มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการ อำนวยความสะดวกในการบริการและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับ กันทั่วไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและ กระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์ รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดหลายประเทศ เป็นกรอบ แนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลดียิ่งขึ้นโดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศไทย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการ ด้านอื่นๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้ อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ⁸ ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ในการบริหารงานและผลักดันกระบวนการต่าง ๆ ใน 6 ด้าน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ (Results) และควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership) ใช้เครื่องมือประเภท Mission and Vision Statements

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy) ใช้เครื่องมือประเภท Core Competencies, Strategic Planning, Activity-based Budgeting, Balanced Scorecard เป็นต้น

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) ใช้เครื่องมือประเภท Student and Stakeholder Surveys

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) ใช้เครื่องมือประเภท Benchmarking, Performance Management System, KM

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce) ใช้เครื่องมือประเภท Employee Satisfaction, Employee Engagement Surveys, Workforce Planning

6. การจัดการกระบวนการ (Operation) ใช้เครื่องมือประเภท Performance Improvement System (PDCA), Six Sigma, Supply Chain Management เป็นต้น

วิเคราะห์การบริหารในโลกยุคพลิกผัน

ยุคโลกพลิกผัน หมายถึง ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงความเป็นใหญ่ของเงินทุนอย่างเข้าใจ เพื่อพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์⁹

ปัจจุบันบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในการจัดการกระบวนการภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา การส่งเสริม การสนับสนุน การแก้ไขปัญหาให้สถานศึกษาดำเนินการตามเป้าหมาย รวมถึงการวางนโยบาย แผนดำเนินการที่วางไว้ให้ได้อย่างมีคุณภาพในการบริหาร บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดกระบวนการการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านการบริหารและการศึกษาให้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องกับผู้เรียน เพื่อรับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร การจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะที่ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากเดิม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันให้ครูและผู้เรียนคิดค้นนวัตกรรมการเรียนการสอนจนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม และทักษะที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมา ทำให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก จึงต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพใน ทุก ๆ ด้าน

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผัน มีความจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ เข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามในการบริหารงานที่ส่งผลทำให้การบริหารจัดการผู้เรียน การเรียนรู้ ครูผู้สอน เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามา เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ของสถานศึกษาให้เกิดการบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิเคราะห์โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันต้องวางเป้าหมายการบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ ทัศนะถึง ความสำคัญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาครูให้มีวิสัยทัศน์ ทัศนะถึง ความสำคัญ การมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการบริหารจัดการการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างโอกาสทางสังคม สร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เรียน ผู้บังคับหน่วยและชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ยกระดับคุณภาพการศึกษาและ คุณภาพชีวิตของผู้เรียน

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการ SWOT Analysis

จากข้อมูลทีกล่าวมาในขั้นต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในประเด็นต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน โดยใช้หลักการ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ ทำให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ 7S ของ Mc. Kinsey

7S Model	Strengths	Weaknesses
Strategy กลยุทธ์	1. องค์กรมียุทธศาสตร์ในการบริหารงาน 2. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานในแต่ละแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินผลได้จริง	1. วิสัยทัศน์ขององค์กร ยังไม่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ 2. การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันยังไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจน 3. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรน้อย 4. แผนปฏิบัติราชการประจำปียังไม่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
Structure โครงสร้างองค์กร	1. มีการกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาชัดเจน 2. ในแต่ละหน่วยงานขององค์กรมีการจัดระเบียบวิธีการปฏิบัติภายในอย่างชัดเจน	1. กระบวนการตัดสินใจและการควบคุม ยังเป็นแบบรวมอำนาจ 2. มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานชัดเจนแต่การมอบหมายงานบางประเภทยังไม่เหมาะสมในการบริหารงานยุคพลิกผัน
Style แนวทางการบริหาร	1. ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร 2. ผู้นำมีความใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับเป็นอย่างดี 4. ผู้นำมีความใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. มีการเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับชั้น	1. ผู้นำยังกำหนดทิศทางขององค์กรไม่ชัดเจนในการบริหารในยุคพลิกผัน 2. การบริหารงานวิชาการเชิงบูรณาการระหว่างแผนกวิชาต่างๆ ของโรงเรียนยังดำเนินการได้ไม่ดีพอ 3. การบริหารบุคลากรเพื่อรองรับในยุคพลิกผันยังดำเนินการได้ไม่ดีพอ
System ระบบ	มีการทำงานอย่างเป็นระบบตามโครงสร้างการบังคับบัญชา ในแต่ละส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ในแต่ละแผนงาน	1. การวางระบบมาตรฐานงานสู่ความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่สถานศึกษาพึงมี

7S Model	Strengths	Weaknesses
System ระบบ		2. คู่มือการปฏิบัติงานยังมีไม่ครอบคลุมในทุกงาน 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร 4. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อแผนงานโครงการที่เสนอ
Staff บุคลากร	1. บุคลากรที่บรรจุในตำแหน่งครู อาจารย์ มีความรู้ เชี่ยวชาญในการเรียนการสอนเป็นอย่างดี 2. ครู อาจารย์เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในระเบียบวินัยของราชการเป็นแบบอย่างที่ดี 3. ครู อาจารย์มีความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4. การส่งเสริมพัฒนาครู อาจารย์ อย่างต่อเนื่อง 5. ระบบวิทยฐานะส่งผลให้ครู อาจารย์ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	1. มีอัตรากำลังที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดภาระงานของกำลังพลมากเกินไป 2. ระบบการสรรหาและคัดเลือกครู อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านยังไม่ชัดเจน 3. ระบบนิเทศการสอนและการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. บุคลากรในหน่วยงานไม่พัฒนาตนเองเท่าที่ควร 5. บุคลากรในระดับประทวนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู
Skill ทักษะ	1. บุคลากรในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงานในเกณฑ์สูง 2. บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ครู อาจารย์ มีทักษะในการถ่ายทอด ความรู้	1. บุคลากรยังขาดความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรส่วนใหญ่ยังมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในระดับปานกลาง
Shared Value ค่านิยมร่วม	1. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ในเกณฑ์สูง 2. บุคลากรมีความผูกพันต่อวัฒนธรรมองค์กรในเกณฑ์สูง 3. บุคลากรในองค์กรมีความรักและผูกพันภายในหน่วยงานของตนเองสูง	ผู้ที่พึงปรีย่ายเข้ามารับราชการภายในองค์กรต้องใช้เวลาในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร

ตารางที่ 1 ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ 7S ของ Mc. Kinsey

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL

PESTEL	Opportunities	Threats
Political Factors ปัจจัยด้าน การเมือง	1. รัฐนำระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ มีความเสมอภาคและได้รับความเป็นธรรม 2. ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาในการจัดการศึกษา พัฒนาครูบุคลากรและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 3. นโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษา ส่งเสริมให้หน่วยงานทางการศึกษามีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น 4. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้การพัฒนาการเรียนการสอนในวิชาภาษาอังกฤษและภาษาอื่นที่ใช้ในกลุ่มประเทศอาเซียน	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบ่อยครั้ง ส่งผลให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้า เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ
Economic Factors ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ	1. ประชาชนนำแนวปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น ส่งผลให้มีการสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น 2. รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลาย ส่งผลให้ประชาชนมีรายได้มากขึ้น 3. การขยายตัวการลงทุน โดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศเพื่อเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจสู่อาเซียน	1. สภาพเศรษฐกิจของชุมชนส่วนใหญ่เป็นภาคเกษตรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรต่ำส่งผลกระทบต่อการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา 2. อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีอัตราการเติบโตค่อนข้างน้อย 3. โลกยุคพลิกผันทำให้การคาดคะเนทิศทางการลงทุนและเศรษฐกิจของประเทศไม่แน่นอน 4. การนำองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นไปสู่การสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจมีน้อย

PESTEL	Opportunities	Threats
Social Factors ปัจจัยด้านสังคม	กองทัพบกเป็นสังคมที่เห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้มีการสนับสนุนการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	การเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมบริโภคนิยมตามยุคโลกพลิกผัน ส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์
Technological Factors ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	1. ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทั่วถึงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสืบค้นข้อมูล ความรู้ ได้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย 2. ภาครัฐและเอกชน เข้ามาส่งเสริมการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	1. บุคลากรและผู้เรียนขาดวิจักษณ์ญาณในการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2. การจัดการข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกันทำให้การบูรณาการข้อมูลสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ 3. ขาดการส่งเสริมการทำวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
Environmental Factors ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ที่ตั้งขององค์กรอยู่ในหน่วยทหาร ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้	สภาพภัยทางธรรมชาติ เช่น ค่าฝุ่นจิ๋ว PM-2.5 สภาพอากาศที่ร้อนอบอ้าว น้ำท่วม และภัยแล้ง
Legal Factors ปัจจัยด้านกฎหมาย	1. รัฐธรรมนูญ และกฎหมายทางการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทำให้ประชาชนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงตลอดชีวิต 2. กฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายที่เคร่งครัด ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรัดกุมขึ้น โปร่งใส และตรวจสอบได้	1. การออกกฎหมายทางการศึกษาในบางประเด็น ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้การกำหนดทิศทางการศึกษาไม่ชัดเจน 2. กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของ กท., บก.ทท.และ ทบ. ทำให้การปฏิบัติเกิดความล่าช้า

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้ PESTEL

3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรในโลกยุคพลิกผันจากแนวโน้ม (Trends)

แนวโน้ม (Trends)	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นแน่นอน (Certainty)	แนวโน้มที่มีความไม่แน่นอนว่าจะ เกิดขึ้น (Uncertainty)
มิติสังคม	1. ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 2. สังคมสูงอายุ หรือ Aged Society 3. สังคมไร้บุตร (Genomics) 4. ความเกลียดชังคนเอเชียและการแบ่งแยกเชื้อชาติ 5. ความสำคัญด้านการศึกษาวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ 6. รูปแบบการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	1. การรับรู้ข่าวสารคนละด้านหรือคนละชั่ว 2. ความแตกต่างทางความคิดของคนต่างยุค (Generation Gap) 3. การใช้การศึกษาปลูกฝังแนวคิดทางศาสนา การเมือง การสร้างความคิดที่แตกต่าง 4. ทัศนคติของเยาวชนต่อทหารและ/หรือสถาบัน 5. ทัศนคติของเยาวชนต่ออาชีพทหาร 6. สวัสดิการทางสังคม ระบบประกันสังคมของประเทศ 7. โรคอุบัติใหม่ (Pandemic)
มิติเทคโนโลยี	1. AI จะเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้นทั้งด้านการทหารและด้านอื่น ๆ 2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและก้าวกระโดด 3. การใช้ Robot แทนมนุษย์ทำให้เป็นสังคมหุ่นยนต์ 4. อากาศยานไร้คนขับ (UCAV) จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติทางอากาศทดแทนการบินขับไล่	1. Cyber Security หรือ Cyber Warfare 2. เทคโนโลยีอวกาศ 3. การแย่งชิงอวกาศ 4. Green Economy Technology 5. Full Quantum Technology
มิติสิ่งแวดล้อม	1. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือ Climate Change หรือ Global Warming 2. พลังงาน Plasma 3. ปัญหา PM 2.5 พลิกผันเป็นปัญหาระดับโลก	1. พลังงานสะอาด 2. พลังงานทางเลือก 3. Food Security

แนวโน้ม (Trends)	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นแน่นอน (Certainty)	แนวโน้มที่มีความไม่แน่นอนว่าจะ เกิดขึ้น (Uncertainty)
มิติเศรษฐกิจ	1. เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) 2. ทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) และการเกิดภาวะหนี้สินครัวเรือน (Household Debt) 3. การเชื่อมโยงทางภูมิภาค (Regional Connectivity) 4. เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio Circular Green (BCG) Economy)	1. Cryptocurrency / Blockchain และสกุลเงินดิจิทัล 2. ผลกระทบทางเศรษฐกิจ จาก Pandemic 3. เศรษฐกิจหลายชั่ว (อิงกับประเทศมหาอำนาจ) 4. วิกฤติทางการเงิน
มิติการเมือง	1. ปัญหาคอร์รัปชัน 2. ภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitics) กับการแบ่งขั้วอำนาจ 3. การแย่งชิงทรัพยากรทางทะเล 4. กระแส ASEAN Economic Corridor 5. การปกป้องความมั่นคงทางด้านอาหารและสิ่งแวดล้อม 6. ภูมิภาคนิยม (Regionalization) 7. ความขัดแย้งในทะเลจีนใต้ 8. บทบาทของมหาอำนาจในอาเซียน	1. ความเห็นต่างทางการเมืองแบบสุดโต่ง 2. ความขัดแย้งทางการเมือง 3. การเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์และความรักชาติต่อสถาบันหลัก 4. การแข่งขันของมหาอำนาจ 5. สงครามเชื้อโรค 6. การจลาจลจากเหตุผลทางการเมือง 7. การเปลี่ยนแปลงของขั้วอำนาจ (Power Shift) 8. ความสำคัญของ Space Domain 9. Hybrid Warfare 10. Rising Power of India and China

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรในโลกยุคพลิกผันจากแนวโน้ม(Trends)

วิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้หลักการวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ดังตารางดังนี้

Internal factors External factors	Strengths (S) S1. ผู้นำมีความใส่ใจในด้านการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน S2. ระบบวิทยฐานะส่งผลให้ครู อาจารย์ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน S3. บุคลากรที่บรรจุในตำแหน่งครู อาจารย์ มีความรู้ เชี่ยวชาญในการเรียน การสอนเป็นอย่างดี S4. ครู อาจารย์เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในระเบียบวินัยของราชการเป็นแบบอย่างที่ดี S5. ครู อาจารย์มีความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน S6. ผู้นำมีความใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา S7. บุคลากรในองค์กรมีความรักและผูกพันภายในหน่วยงานของตนเองสูง	Weaknesses (W) W1. การบริหารบุคลากรเพื่อรองรับในยุค พลิกผันยังดำเนินการได้ไม่ดีพอ W2. การวางระบบมาตรฐานงานสู่ความเป็นเลิศยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่สถานศึกษาพึงมี W3. การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผันยังไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจน W4. มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานชัดเจนแต่การมอบหมายงานบางประเภทยังไม่เหมาะสมในการบริหารงานยุคพลิกผัน W5. ผู้นำยังกำหนดทิศทางขององค์กรไม่ชัดเจนในการบริหารในยุคพลิกผัน W6. บุคลากรยังขาดความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรม W7. บุคลากรส่วนใหญ่ยังมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในระดับปานกลาง
Opportunities (O) O1. ภาครัฐและเอกชน เข้ามาร่วมส่งเสริมการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมากขึ้น O2. กฎหมาย และการบังคับใช้ที่เคร่งครัด โปร่งใส ตรวจสอบได้ O3. กองทัพพบเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษา O4. การขยายตัวการลงทุนโดยเฉพาะด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ O5. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง O6. ที่ตั้งขององค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้	S-O Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก:Aggressive) ● กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพเพื่อรองรับโลกพลิกผัน ● กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ	W-O Strategies (กลยุทธ์ป้องกัน:Defensive) ● กลยุทธ์การปฏิรูปการบริหารงาน วิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน
Threats (T) T1. โลกยุคพลิกผันทำให้การคาดคะเนทิศทางการลงทุนและเศรษฐกิจของประเทศไม่แน่นอน T2. การเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมบริโภคนิยมตามยุคโลกพลิกผัน ส่งผลให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ T3. บุคลากร/ผู้เรียนขาดวิจารณญาณในการใช้สื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม T4. กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของ กท., บก. ทท. และ ทบ. ทำให้การปฏิบัติเกิดความล่าช้า	S-T Strategies (กลยุทธ์พัฒนาองค์กร:Turnaround) ● กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดยจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)	W-T Strategies (กลยุทธ์ประคองตัว:Retrenchment) ● กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานในยุคโลกพลิกผัน

ตารางที่ 4 ตารางจับคู่วิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

จากตารางพบว่าตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ที่ S-O Strategies คือ ภายนอกเอื้อภายในเด่น ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star) คือมีข้อเด่นคือ ครู/อาจารย์ มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ดูแลด้านสวัสดิการทำให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจดี ในขณะที่ภายนอกเอื้อคือ มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) สามารถนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ดังนั้นโรงเรียนจึงควรเร่งรัดพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิชาการควบคู่ไปกับการอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังจะต้องรีบแก้ไขจุดอ่อนที่สำคัญในลำดับต้นๆ ด้วยการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีจำนวนมากเพียงพอต่อการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกด้วย

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์เทอว์เมทริกซ์ (TOWS Matrix) ดังนี้

1. ข้อเสนอกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive)
 - กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพ เพื่อรองรับโลกพลิกผัน
 - กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
2. ข้อเสนอกลยุทธ์ป้องกัน (Defensive)
 - กลยุทธ์การปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน
3. ข้อเสนอกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)
 - กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดยจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)
4. ข้อเสนอกลยุทธ์ประคองตัว (Retrenchment)
 - กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานในยุคโลกพลิกผัน

วิเคราะห์แนวคิดเพื่อให้เกิดสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร

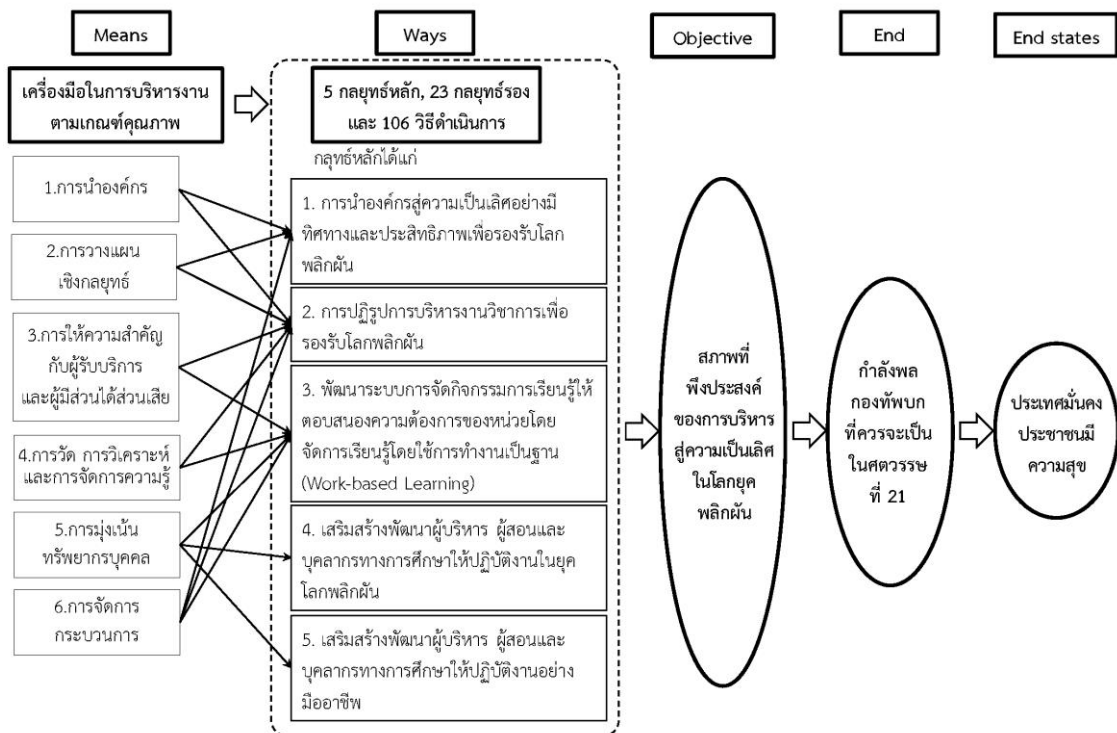
จากการสังเคราะห์แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา ร่วมกับ การวิเคราะห์นโยบายการฝึกอบรมของกองทัพบก การวิเคราะห์ภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพบก รบศตวรรษที่ 21 และการวิเคราะห์การบริหารในโลกยุคพลิกผัน เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน ได้นั้น ต้องอาศัยผลลัพธ์ที่ต้องการสุดท้ายเป็นตัวตั้ง เพื่อให้เกิดสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร โดยสรุปดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ
2. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องส่งเสริมพัฒนาครู/อาจารย์ ให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนัก ถึงความสำคัญ การมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องเพิ่มขีดความสามารถและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน
4. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกควร เน้นจัดการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Active Learning) และการจัดการเรียนรู้ในฐานการทำงาน (Work - Based Learning) ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติ มุ่งเน้นผลลัพธ์ การจัดการเรียนการสอน การอบรมแบบหลากหลาย รวมทั้งการประยุกต์ใช้แนวการสร้างความรู้โดยผู้เรียน (Constructivism Theory)
5. พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู/อาจารย์ผู้สอนสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบ ให้สามารถนำไปสู่การกำหนดระดับความเชี่ยวชาญทางทหาร (Skill Level) ให้เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์
6. บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเพื่อรองรับศตวรรษที่ 21 โดยสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การจัดสิ่งแวดล้อม อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ สร้าง Platform ที่เป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ โดยผ่าน Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เสริมสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน ระหว่างกองทัพบกกับประชาชน

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีจิตสำนึกในธรรมาภิบาล ความรักชาติ ศาสนา การเป็นจิตอาสา ส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมสร้างความเสียสละต่อส่วนรวม ยึดมั่นในหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างภาวะผู้นำด้านความมั่นคงให้สอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21 และพัฒนา นวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลยุคพลิกผัน

เพื่อให้เกิดสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลยุคพลิกผัน ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์ โดยจัดทำกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา การจัดประชุมเชิงนโยบาย (policy meeting) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนได้ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 106 วิธีดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางการดำเนินการ ตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน

(5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 106 วิธีดำเนินการ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
1. การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพเพื่อรองรับโลกพลิกผัน	1.1 กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนต่อการจัดการฝึกอบรม	1) วิเคราะห์วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารชี้แจงนโยบาย/แนวคิดการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นเลิศ ให้ทุกคนรับทราบ 3) ผู้บริหารอธิบายวิสัยทัศน์และค่านิยมที่พึงประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน 4) ผู้บริหารกำหนดวิธีการและขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบออกมาโดยตรง 6) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนงานประจำปีและแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกับคณะผู้สอน 7) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม
	1.2 สร้างนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ	1) มีระบบการบริหารจัดการมีความอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารมีวิธีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสม 3) ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ทุกฝ่าย/หน่วยงานเกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ 4) การติดตามประสิทธิผลของกระบวนการบริหารเป็นระยะ ๆ 5) การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
	1.3 บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหลักธรรมาภิบาล ให้เข้ากับการบริหารให้โปร่งใสและตรวจสอบได้	1) ผู้บริหารมีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 2) ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพบก หน่วยทหารและผู้เรียน 3) ผู้บริหารกำหนดมาตรการและใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมคุ้มค่า 4) ผู้บริหารจัดกิจกรรม โครงการที่ส่งเสริมให้บุคลากรสำนึกถึงหลักแห่งความคุ้มค่า 5) ผู้บริหารมีการจัดการเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานเพื่อไม่ให้สิ้นเปลือง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
		6) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุและผล 7) ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานตามโครงการอย่างรอบคอบรัดกุม ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆ 8) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตอย่างมีรากฐานทางวัฒนธรรม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจากกระแสโลกพลิกผัน
	1.4 จัดการองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง	1) การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานใหม่ที่เกิดขึ้นใหม่ การกำหนดทักษะ (skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นใหม่หรือที่เปลี่ยนไปจากเดิมและการกำหนดผลการปฏิบัติงาน (performance measures) 3) มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง
	1.5 แสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายการจัดการฝึกอบรม	1) โครงการความร่วมมือด้านวิชาการกับสถานศึกษาภายนอกเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 2) โครงการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 3) การขอรับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากหน่วยทหารในพื้นที่
	1.6 กำหนดผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของกองทัพบกและหน่วยทหาร	1) กำหนดหลักสูตร การเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของกองทัพบกและหน่วยทหาร 2) กำหนดผลลัพธ์ในการสอนโดยเน้นผู้เรียนให้มีทักษะในการทำงาน และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและคิดเชิงนวัตกรรม 3) มีระบบการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนทั้งก่อน ระหว่างและหลังการสำเร็จการฝึกอบรม
	1.7 พัฒนาระบบงบประมาณการเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม	1) ปรับลดระเบียบวิธีบริหารเพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารการเงิน 2) การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการบริหารการเงินและการบัญชี 3) การใช้ระบบการจ้างงานเฉพาะแทนการจ้างพนักงานประจำ 4) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรเป็นตัวอย่างที่ดีในการลดค่าใช้จ่าย 5) รณรงค์ให้เกิดกิจกรรมลดค่าใช้จ่าย สร้างมาตรฐานการคำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรม 6) จัดโครงการที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์พลังงาน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
2. ปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน	2.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	1) พัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 2) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) หลักสูตรมีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคพลิกผัน 4) มีการจัดรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรที่มีการจัดประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา และการคิดเชิงนวัตกรรม	1) ให้ความสำคัญกับพัฒนาการด้านสติปัญญา ได้แก่ สามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้น มีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน 2) มีกระบวนการประเมินผลพัฒนาความก้าวหน้าของผู้เรียนทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน 3) การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีโอกาสนเรียนรู้ด้วยตนเอง และตระหนักในคุณค่าของผลงานของตนเอง 4) มีเทคนิค หรือสื่อการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมกับความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน หรือแต่ละระดับเหมาะสม 5) การเชิญชวนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ด้านต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน 6) มีความร่วมมือทางวิชาการ และกิจกรรมทางการศึกษาของผู้สอนและผู้เรียนกับหน่วยงานภายนอก
	2.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	1) การนำผลพัฒนาความก้าวหน้าของผู้เรียนมาวิเคราะห์ และนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของผู้สอน 2) ใช้แบบทดสอบวัดความถนัดหรือทักษะ (aptitude test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดศักยภาพระดับสูง ของบุคคลว่า สมรรถภาพในการเรียนรู้มีมากน้อยเพียงใด และควรเรียนด้านใด แบบทดสอบประเภทนี้แบ่งย่อยได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบทดสอบความถนัดในการเรียน (scholastic aptitude test) และแบบทดสอบความถนัดจำเพาะ (specific test)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
	2.4 พัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	1) การนิเทศเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนกรอบความคิดให้ได้ เช่น ทำให้ผู้สอนเปลี่ยนวิธีการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนเรียนด้วยความเข้าใจมากกว่าการจำ 2) ร่วมชูธงทางความคิด ต้องนิเทศการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายที่คุณภาพผู้เรียน ผู้สอน และโรงเรียน 3) การเข้าสู่กระบวนการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหากับโรงเรียนและผู้สอนอย่างแท้จริง ให้ผู้สอนเกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือมากกว่าการตรวจ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ 4) ใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้กระบวนการนิเทศการสอนมีความกลมกลืนกับครู อาจารย์ และโรงเรียน 5) มีความเที่ยงตรงและมีเครือข่าย เพื่อให้การนิเทศการสอนมีความน่าเชื่อถือ บริสุทธิ์ ยุติธรรม และสามารถนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้
	2.5 ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)	1) ส่งเสริมให้ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาประยุกต์ใช้ ICT เพื่อการฝึกอบรมในการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยจะต้องสร้างความร่วมมือ ลดการต่อต้านจากบุคลากรให้มากที่สุด 2) ผู้บริหารจะต้องพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาความรู้ด้าน ICT ของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ควบคู่ไปด้วยการจัดระบบอินเทอร์เน็ตให้มีความพร้อมรองรับการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนรู้ 3) การจัดสรรอุปกรณ์ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมรองรับการใช้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และอุปกรณ์สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ 4) การจัดบรรยากาศในห้องเรียนให้มีความพร้อมรองรับการใช้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนรู้
	2.6 ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน	1) ส่งเสริมและสนับสนุนผู้สอนให้ทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้สอนในการทำงาน 2) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานวิจัยในชั้นเรียนรายปีและมีการกำหนดอาจารย์พี่เลี้ยงให้ผู้สอน 3) สนับสนุนงบประมาณด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดหา อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
3. พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดยจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)	3.1 ประสานการมีส่วนร่วมกับหน่วยทหารในการจัดการเรียนการสอน	1) เสนอแนวนโยบายการจัดการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในหลักการการจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning) เพื่อให้หน่วยทหารได้ร่วมมือ 2) ศึกษาร่วมกับหน่วยทหารเพื่อกำหนดทักษะ ชีตความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่หน่วยต้องการ 3) ประสานประโยชน์ด้านการใช้กำลังพลและงบประมาณร่วมกันกับหน่วย 4) จัดตั้งหน่วยทหารให้เป็นศูนย์ฝึกอบรม สำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้และสถานที่ฝึกทักษะแก่ผู้เรียน 5) ร่วมสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตร่วมกันกับหน่วยทหาร
	3.2 ออกแบบหลักสูตรจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)	1) กำหนดรูปแบบหลักสูตรเป็นแบบการปฏิบัติงานภาคสนาม (fieldwork) เน้นการฝึกปฏิบัติงานทักษะวิชาทหารด้านการรบ การสนับสนุนการรบและสนับสนุนการช่วยรบในสงคราม ณ สนามฝึกทางทหาร และการฝึกปฏิบัติงานในเวลาปกติ ณ หน่วยทหารต่างๆ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพิ่มเติม ได้แก่ 2.1) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอดจากการเรียนในชั้นเรียนและประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง 2.2) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 2.3) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และทักษะด้านเทคนิคการลงมือทำอันนำไปสู่ความชำนาญและเชี่ยวชาญต่อไป 2.4) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจวัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์กรที่ปฏิบัติงาน 2.5) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่นทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และอื่นๆ 3) กำหนดกลยุทธ์การสอน ได้แก่ 3.1) การเรียนในสภาพจริง (authentic learning) 3.2) การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดด้วยการเรียนรู้แบบเน้นปัญหา (problem-base learning) หรือแบบเน้นโครงการ (project-base learning) ที่ต้องประยุกต์ใช้ความรู้จากชั้นเรียน 3.3) การเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (constructivism)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
	3.3 วางระบบการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)	1) กำหนดการฝึกปฏิบัติงานร่วมกันกับหน่วยทหาร 2) ควบคุมผลลัพธ์การเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมในอาชีพ (professional ethical skills) 2.2) ด้านความรู้ทางวิชาการ (technical knowledge competency) 2.3) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) 2.4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบตนเอง 2.5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (technological literacy)
	3.4 สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ในการประเมินผล (new paradigm of evaluation)	1) การประเมินผลต้องก้าวข้ามการประเมินรูปแบบถูก-ผิด หรือแบบข้อสอบ แต่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์ในทักษะการคิดระดับสูง (high order of thinking) 2) การประเมินผลต้องประเมินทั้งทีม ต้องประเมินทักษะการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น 3) การประเมินภาวะผู้นำ ต้องประเมินให้ได้ว่ามีทักษะการนำการทำงานเป็นทีม สามารถชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นเป้าหมายร่วมกันและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ 4) ใช้ระบบการประเมินแบบสภาพจริง (authentic assessment) ที่เน้นการวัดความสามารถที่จะประยุกต์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่ใช่วัดเพียงความรู้ความจำเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นส่วนๆเท่านั้น

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
4. เสริมสร้างพัฒนา ผู้บริหาร ผู้สอนและ บุคลากรทางการ ศึกษา ให้ปฏิบัติงาน ในยุคโลกพลิกผัน	4.1 ส่งเสริมความฉลาดทาง ดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ให้กับผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา	1) ส่งเสริมทักษะการรักษาอัตลักษณ์ที่ดีของตัวเอง (Digital Citizen Identity) 2) ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ที่มีวิจารณญาณที่ดี (Critical Thinking) 3) ส่งเสริมทักษะการรักษาความปลอดภัยของตนเองบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity Management) 4) ส่งเสริมทักษะการรักษาข้อมูลส่วนตัว (Privacy Management) 5) ส่งเสริมทักษะการจัดการสรรเวลาหน้าจอ (Screen Time Management) 6) ส่งเสริมทักษะการบริหารจัดการข้อมูล ที่ผู้ใช้งานมีการทิ้งไว้บนโลกออนไลน์ (Digital Footprints) 7) ส่งเสริมทักษะการรับมือการกลั่นแกล้งบนโลกไซเบอร์ (Cyberbullying Management) 8) ส่งเสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม (Digital Empathy)
	4.2 กำหนดเป้าหมาย สมรรถนะผู้สอนในโลกยุค พลิกผัน	1) สร้างและบูรณาการความรู้ได้ ผู้สอนจะต้องบูรณาการความรู้ต่างๆที่มีมาใช้ในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ 2) ผู้สอนจะต้องสอนให้ผู้เรียนมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ 3) มีวิสัยทัศน์และตลกกลึกทางความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียน ผู้สอนจะต้องเน้นให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนตลกกลึกทางความคิดได้ด้วยตัวเอง และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน 4) ผู้สอนต้องรู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ มีทักษะใหม่ๆ พร้อมทั้งชี้แนะข้อดีข้อเสียให้ผู้เรียนได้ ผู้สอนจะต้องสามารถใช้ เทคโนโลยีส่งเสริมการฝึกอบรมได้หลากหลาย 5) มีทักษะการสอนผู้เรียนให้มีศักยภาพและสร้างผลงานใหม่ๆ ผู้สอนจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มที่ ตามศักยภาพและเน้นให้ผู้เรียนเปลี่ยนจากเป็นผู้รับ กลายเป็นผู้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 6) ต้องเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และชักชวนให้คนอื่น ๆ ทำเพื่อสังคม
	4.3 พัฒนาผู้สอนในการจัด เรียนการเรียนรู้ทางออนไลน์ ในยุคดิจิทัล	1) พัฒนาและให้ความสำคัญกับการเรียนผ่าน e-Learning หรือผ่านทางออนไลน์ 2) พัฒนาทักษะในการสืบเสาะค้นหา (Enquirers) เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ความรู้ ข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาลทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้สามารถค้นหาสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างเที่ยงตรง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาทักษะผู้สอนพันธุ์ C (C-Teachers) ให้มีทักษะต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนการสอนในอนาคต 4) การใช้แพลตฟอร์ม แอปพลิเคชันหรือสื่อสำเร็จรูป ในการช่วยสอนและการจัดวางระบบห้องเรียนออนไลน์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางการดำเนินการ
5. เสริมสร้างพัฒนา ผู้บริหาร ผู้สอนและ บุคลากรทางการ ศึกษา ให้ปฏิบัติงาน อย่างมืออาชีพ	5.1 ส่งเสริมแรงจูงใจผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา	1) กำหนดสมรรถนะ มาตรฐานและเกณฑ์ชี้วัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอนและบุคลากร และมีการนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2) ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นผู้ที่สร้างสรรค์ผลงานเพื่อความเป็นเลิศ 3) มีนโยบายและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบชัดเจน เช่นกระบวนการสรรหา ระบบการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การพัฒนาระบบความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพที่จูงใจ 4) สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของครู และบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงาน
	5.2 เสริมสร้างขีด ความสามารถของผู้สอน และ บุคลากรทางการศึกษาด้วย กระบวนการชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	1) เสริมสร้างการแสวงหาความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาต่อ การดูงาน การจัดทำรายการแหล่งค้นคว้า เป็นต้น 2) มีระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถโดยส่งเสริมให้ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3) มีระบบ ทีมงานการจัดการความรู้และพัฒนาโครงการจัดการความรู้ 4) มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การนำเสนอเล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จ ความภูมิใจของผู้สอน
	5.3 ปลุกฝังค่านิยมการทำงาน เชิงรุก	1) ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา มีค่านิยมร่วม ความทุ่มเท และการทำงานหนัก 2) มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการให้ทำงาน 3) ทุกคนต้องมีความพร้อมรับมือในทุกการเปลี่ยนแปลง มีความกล้าและสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อผลักดันตัวเองไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สำหรับคนทำงานแบบ Proactive แล้วไม่มีคำว่าเป็นไปไม่ได้ 4) สร้างเป้าหมายในอนาคตจากการนำความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากอดีตและปัจจุบันมาเป็นบทเรียนไม่ให้ผิดพลาดซ้ำ และเป็นแนวปฏิบัติที่ดีต่อไปได้ในอนาคต 5) สร้างความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเสมอ และต้องทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ เพื่อประสิทธิผลที่มากขึ้น สร้างผลดีต่อองค์กรได้ในภาพรวม

ตารางที่ 4 ตารางร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในยุคโลกพลิกผัน

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผันมีความเป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการค้นคว้าเพื่อหาเหตุผลและข้อมูลสนับสนุนจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการเปรียบเทียบข้อค้นพบจากการวิจัยที่ผ่านมากับการวิจัยฉบับนี้ และจัดประชุมเชิงนโยบาย (policy meeting) เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันวิพากษ์ ร่วมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สามารถอภิปรายแยกเป็นประเด็นตามกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพเพื่อรองรับโลกพลิกผัน เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) โดยใช้จุดแข็งจากโอกาส (SO) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ซึ่งโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีจุดแข็งในด้านบุคลากรผู้นำที่มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์ ด้วยการกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนต่อการจัดการฝึกอบรม สร้างนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหลักธรรมาภิบาล ให้เข้ากับการบริหารให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ จัดการองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายการจัดการฝึกอบรม การกำหนดผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของกองทัพบก และหน่วยทหาร พัฒนาระบบงบประมาณ การเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม เป็นการนำองค์กรของโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เห็นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เห็นภาพของความสำเร็จของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นหัวใจสำคัญของขบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ กล่าวได้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์การและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ ¹⁰

2. กลยุทธ์การปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน เป็นกลยุทธ์ป้องกัน (Defensive) เพื่อเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส (W-O) เรื่องของการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานและผลลัพธ์ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ โดยจุดอ่อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น ในด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ นั้นควรได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อความเป็นเลิศอย่างแท้จริง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา และการคิดเชิงนวัตกรรม การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การพัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก การส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อความเป็นเลิศ ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศ และส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์¹¹ ที่กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจึงอยู่ที่งานวิชาการ และสอดคล้องกับจันทรานี สงวนนาม¹² ที่กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพผู้เรียนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพส่วนงานอื่น ๆ ถือเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมา และเป็นงานสนับสนุน นอกจากนี้ Hoy & Miskel¹³ ยังกล่าวว่า งานวิชาการโดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนถือเป็นแก่นของการบริหารโรงเรียน และถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และถือเป็นเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน

3. กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดยจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning) เป็นกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround) โดยใช้จุดแข็งและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (S-T) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ฐานการทำงาน การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิชาการของกองทัพบกมีจุดแข็งในด้านบุคลากรที่เป็นผู้มีประสบการณ์ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรการทำงานในแบบทหาร และมีหน่วยทหารให้การสนับสนุนได้ การประสานการมีส่วนร่วมกับหน่วยทหารในการจัดการเรียนการสอน การออกแบบหลักสูตรจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning) การวางระบบการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน การสร้างกระบวนการ

ทัศน์ใหม่ในการประเมินผล (new paradigm of evaluation) อันส่งผลดีต่อผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของจิตรา จันทราเกตุวิ¹⁴ ที่กล่าวว่า “การจัดการเรียนรู้รูปแบบ Work-based Education ส่งผลให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการทำงานอย่างที่สุด และผู้เรียนได้พัฒนาทักษะอาชีพจากการประยุกต์ความรู้ในชั้นเรียนกับการฝึกปฏิบัติงานที่ตรงความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะทางสังคมจากการทำงานเป็นทีม ผ่านกระบวนการช่วยกันคิด ไตร่ตรองและอภิปราย มีจิตสาธารณะ นอกจากนี้ยังได้พัฒนาทักษะชีวิตให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารเวลา การแก้ปัญหา การวางแผนดูแลงานและตนเอง”

4. กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานในยุคโลกพลิกผัน เป็นกลยุทธ์ประคองตัว (Retrenchment) เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม (W-T) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญคือเรื่องของการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในโลกยุคพลิกผัน โดยการเสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อขจัดภาวะคุกคามจากปัจจัยโลกยุคพลิกผัน การส่งเสริมความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ให้กับผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดเป้าหมายสมรรถนะผู้สอนในโลกยุคพลิกผัน การพัฒนาผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนทางออนไลน์ในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับ กมลวรรณ จันทร¹⁵ ที่กล่าวว่า “โลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค VUCA World ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทุกภาคส่วน ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยในคนสามารถเตรียมรับมือและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค VUCA World ได้ ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีการบริหารสถานศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา และแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ควบคุม ดูแลของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดหลักสูตร และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อรองรับตัวชี้วัด ความฉลาดทางดิจิทัล (DQ) ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและค่านิยม ที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตโดยใช้ทักษะการใช้สื่อ และการเข้าสังคมในโลกออนไลน์ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม และปลอดภัย เพื่อก่อให้เกิดทักษะสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกพลิกผันที่จะทำให้เป็นพลเมืองดิจิทัลที่สมบูรณ์ และพร้อมที่จะเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน รวมถึงการดำเนินชีวิตวิถีใหม่”

5. กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) โดยใช้จุดแข็งจากโอกาส (S-O) โดยจากการวิจัยพบว่าจุดแข็งที่สำคัญคือ ในเรื่องของการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัด การวิเคราะห์และจัดการเรียนรู้ จากโอกาสโดยปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ซึ่งโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีจุดแข็งในด้านบุคลากร โดยครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เข้ารับการอบรมทั้งภายในและหน่วยงานภายนอก การส่งเสริมแรงจูงใจผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา การเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการปลูกฝังค่านิยมการทำงานเชิงรุก ด้วยการสร้างแรงจูงใจผู้บริหาร ครูและบุคลากร เสริมสร้างขีดความสามารถของผู้บริหาร ครูและบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมการทำงานเชิงรุกให้กับบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ เศษระพานิช ¹⁶ ที่พบว่าองค์ประกอบในการพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญคือองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และยังสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูของโรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ. 2003 ¹⁷ ซึ่งเห็นความสำคัญและมีวิธีดำเนินการในด้านการผูกใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ครูอาจารย์และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทุกคนต้องทำแผนพัฒนาตนเอง โดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้ทบทวนแผนดังกล่าวให้สอดคล้องกับแผนของเขต และสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บทที่ 4

บทสรุป

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ
2. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องส่งเสริมพัฒนาครู/อาจารย์ให้มีวิสัยทัศน์ ตระหนัก ถึงความสำคัญ การมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
3. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องเพิ่มขีดความสามารถและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน
4. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกควร เน้นจัดการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Active Learning) และการจัดการเรียนรู้ในฐานการทำงาน (Work - Based Learning) ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากการลงมือปฏิบัติ มุ่งเน้นผลลัพธ์ การจัดการเรียนการสอน การอบรมแบบหลากหลาย รวมทั้งการประยุกต์ใช้แนวการสร้างความรู้โดยผู้เรียน (Constructivism Theory)
5. พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู/อาจารย์ผู้สอนสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบ ให้สามารถนำไปสู่การกำหนดระดับความเชี่ยวชาญทางทหาร (Skill Level) ให้เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์
6. บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21 โดยสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การจัดสิ่งแวดล้อม อำนวยความสะดวกเอื้อต่อการเรียนรู้ สร้าง Platform ที่เป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ โดยผ่าน Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เสริมสร้างความไว้วางใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างกองทัพกับประชาชน

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีจิตสำนึกในธรรมาภิบาล ความรักชาติ ศาสนา การเป็นจิตอาสา ส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมสร้างความเสียสละต่อส่วนรวม ยึดมั่นในหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างภาวะผู้นำด้านความมั่นคงให้สอดคล้องกับบริบทในศตวรรษที่ 21 และพัฒนานวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก, 23 กลยุทธ์รอง และ 106 วิธีดำเนินการ โดยสรุปกลยุทธ์สำคัญดังนี้

1. กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและประสิทธิภาพเพื่อรองรับโลกพลิกผัน โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

1.1 กำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนต่อการจัดการ ฝึกอบรม

1.2 สร้างนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

1.3 บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับหลักธรรมาภิบาล ให้เข้ากับการบริหารให้โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.4 จัดการองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1.5 แสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายการจัดการฝึกอบรม

1.6 กำหนดผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของกองทัพบก และหน่วยทหาร

1.7 พัฒนาระบบงบประมาณ การเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม

2. กลยุทธ์การปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อรองรับโลกพลิกผัน โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

2.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา และการคิดเชิงนวัตกรรม

2.3 พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2.4 พัฒนา/สร้างระบบการนิเทศการสอนเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2.5 ส่งเสริมพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

2.6 ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

3. กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยโดยจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning) โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

3.1 ประสานการมีส่วนร่วมกับหน่วยทหารในการจัดการเรียนการสอน

3.2 ออกแบบหลักสูตรจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)

3.3 วางระบบการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้โดยใช้การทำงานเป็นฐาน (Work-based Learning)

3.4 สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ในการประเมินผล (new paradigm of evaluation)

4. กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานในยุคโลกพลิกผัน โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

4.1 ส่งเสริมความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ให้กับผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา

4.2 กำหนดเป้าหมายสมรรถนะผู้สอนในโลกยุคพลิกผัน

4.3 พัฒนาผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนทางออนไลน์ในยุคดิจิทัล

5. กลยุทธ์เสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยมีกลยุทธ์รอง ได้แก่

5.1 ส่งเสริมแรงจูงใจผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา

5.2 เสริมสร้างขีดความสามารถของผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

5.3 ปลุกฝังค่านิยมการทำงานเชิงรุก

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1. โรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ควรนำกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผัน ลงสู่การปฏิบัติด้วยการบูรณาการวิธีการดำเนินงานตามแต่ละกลยุทธ์กับโครงการ/กิจกรรม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภายใต้ภาวะคุกคามจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในโลกยุคพลิกผัน โดยการเสริมสร้างพัฒนาผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดภาวะคุกคามจากปัจจัยโลกยุคพลิกผัน การส่งเสริมความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence Quotient: DQ) ให้กับผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเป้าหมายสมรรถนะผู้สอนในโลกยุคพลิกผัน ทั้งนี้รัฐบาลต้องการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยอย่างเร่งด่วนจึงเอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย 4.0 มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ดังนั้นจึงควรนำกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ มาบูรณาการในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในโลกยุคพลิกผันต่อไป

2. ผู้บริหารโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนหน่วยและเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เพื่อช่วยแก้ปัญหาจากจุดอ่อนด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ อันเกิดจากสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยทหารที่จัดตั้งโรงเรียน ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ขาดความชำนาญในการบริหารอย่างมืออาชีพ อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลตามวาระที่ดำรงตำแหน่ง ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน

3. ครู/อาจารย์ผู้สอน ควรมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในยุคโลกพลิกผัน เพราะหัวใจหลักสำคัญของการจัดการเรียนการสอนคือบุคลากรครู อาจารย์ ในอันที่จะพาไปสู่การสร้างสมรรถนะผู้เรียนให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ในยุคโลกพลิกผัน ครู อาจารย์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม จัดการฝึกอบรมให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) มีทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) มีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง มีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะการวางแผน การวางแผนเป้าหมาย และการสะท้อนตนเอง มีความรักและศรัทธาในหน้าที่วิชาชีพ พร้อมทั้งถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู ตลอดจนสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคตเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่ทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญของกองทัพบกและประเทศชาติในอนาคตได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบหรือกลยุทธ์ทางการบริหารสำหรับสถานศึกษา จากยุค VUCA ที่สะท้อนภาพสถานการณ์ ความไม่แน่นอน ความไม่มั่นใจ ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ได้ถูกทับซ้อนด้วยผลกระทบด้านอารมณ์ ความรู้สึก ของผู้คนที่เรียกว่า “BANI World” ซึ่งเป็นโลกแห่งความเปราะบาง เต็มไปด้วยความกังวล ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง และเป็นโลกที่เข้าใจได้ยาก ที่ประกอบไปด้วย 4 คำหลัก ได้แก่ B – Brittle โลกที่เปราะบาง กล่าวคือ แทบทุกอย่างมาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจหลาย ๆ อย่างไม่อาจอยู่คงทนถาวร แถมยังแตกหักได้ง่าย A – Anxiety / Anxious เต็มไปด้วยความกังวล แม้จะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ก็อาจทำให้ไม่สามารถเลือกสิ่งสำคัญในช่วงเวลาที่กดดันและตึงเครียดด้วยตนเองได้ N – Nonlinear ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง เหตุและผลอาจไม่แปรผันตามกันชัดเจน เหมือนเดิม มีปัจจัยแทรกซ้อน ตัวแปร สถานการณ์อื่น ๆ ส่งผลกระทบอย่างไม่คาดคิด Linear คือ เส้นตรงซึ่งมีความชันคงที่ I – Incomprehensible เข้าใจได้ยาก การใช้ชีวิตในโลกที่เปราะบาง เต็มไปด้วยความวิตกกังวล และไม่สามารถคาดเดาได้ ภายใต้บริบทของความเปราะบาง

2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแม้ว่าจะได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และความเห็นจากคำถามปลายเปิดแล้วก็ตาม ซึ่งหากต้องการรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมให้ลึกซึ้งมากขึ้น ควรได้ลงพื้นที่เพื่อเจาะลึกเชิงคุณภาพกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ของโรงเรียนต่าง ๆ เพราะจะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่สามารถอธิบายถึงบริบทของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน

3. ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ครู อาจารย์ของโรงเรียนตามมาตรฐานสากลแบบเข้มข้น (intensive) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญที่สุด

เอกสารอ้างอิง

1. ราชกิจจานุเบกษา, ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561–2580 ; 2561 . หน้า 9
2. ราชกิจจานุเบกษา, ประกาศเรื่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ; 2561 . หน้า 19
3. รณพงษ์ เรืองจ้อย, กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์. [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา]. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม ; 2563 . หน้า 2 - 3
4. กมลวรรณ จันทร, การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล. [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา]. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม ; 2563 . หน้า 2 – 3
5. กรมยุทธศึกษาทหารบก [อินเทอร์เน็ต].[เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2566] . เข้าถึงได้จาก <https://library-atc.rta.mi.th/school/>
6. คำสั่งกองทัพบกที่ 1/2565 เรื่อง นโยบายการฝึกอบรม และการศึกษาของกองทัพบก พ.ศ.2566-2670 ; 2565 . หน้า 3 – 12
7. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, เอกสารเฉพาะกรณี (Case Study) เรื่อง “ภาพอนาคตของการศึกษาของกองทัพรองรับศตวรรษที่ 21” พิมพ์ครั้งที่ 1 : กรุงเทพฯ ; 2564
8. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 Public Sector Management Quality Award :กรุงเทพฯ ; 2557 . หน้า 8
9. สุรัตน์ จันทโช, บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผันที่ส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา].กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ; 2566 . หน้า 13
10. Kotter,J.P., Leading change. Boston:Harvard Business Press ; 1996 . หน้า 72

11. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต ; 2547 . หน้า 128
12. จันทราณี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์ ; 2555 . หน้า 18
13. Hoy, W. K. & Miskel, C. G., Education and administration theory, research, and Practice (6th ed.). New York: McGraw-Hill ; 2001 . หน้า 34
14. จิตรา จันทราเกตุรวิ, การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนโดยใช้การเรียนรู้ในรูปแบบ Work-based Education. วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 ; 2563 . หน้า 314
15. กมลวรรณ จันทร, การบริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผัน ฉลาดรู้เท่าทันดิจิทัล : การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021" ; วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564
16. ศุภลักษณ์ เศษะพานิช. การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ; 2550 . หน้า 307
17. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส ; 2549 . หน้า 97

ประวัติผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ดร.รณพงษ์ เรืองจ้อย

วัน เดือน ปีเกิด 18 ตุลาคม 2519

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการกองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง
ผู้อำนวยการโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์บูรณวิทยา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2549 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2563 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2542 ผู้บังคับหมวด กองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 8
พ.ศ. 2544 รองผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 8
พ.ศ. 2546 ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 8
พ.ศ. 2550 ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างที่ 18
พ.ศ. 2552 ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลทหารช่าง
พ.ศ. 2553 หัวหน้าฝ่ายกำลังพล กองพลทหารช่าง
พ.ศ. 2556 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กรมทหารช่างที่ 11
พ.ศ. 2557 นายช่างโยธา กองพลทหารช่าง
พ.ศ. 2559 หัวหน้าแผนก โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง
พ.ศ. 2565 รองผู้อำนวยการกองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง