

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก  
เพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พินเอก คมกฤษ อจลานนท์  
รองผู้อำนวยการกอง วิทยาลัยการทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก

เพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่

โดย พันเอก คมกฤษ อจลานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2566 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

(จกจ ชั้นดี)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

(นิพนธ์ บุญศิริ)

ประธานกรรมการ

พลเอก

(สรราชย์ อจลานนท์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง

(ธัญนุช สิงห์พันธุ์)

กรรมการ

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พັນเอก คมกฤช อจลานนท์
เรื่อง	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก เพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่
วันที่	6 กันยายน 2566 จำนวนคำ : 9,885 จำนวนหน้า : 31
คำสำคัญ	สมรรถนะ, ภัยคุกคามรูปแบบใหม่, การมองภาพอนาคต
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

ความสำคัญในการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีมองภาพอนาคตมาใช้ในการคาดการณ์ วางแผน ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เต็มขีดความสามารถ ปัจจุบันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ไฮเบอร์โรคูปัตติใหม่ ภัยพิบัติต่างๆ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เก็บรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล ด้วยการใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรด้านการศึกษาในกองทัพบก ร่วมกับการใช้ทฤษฎีการมองภาพอนาคต (Foresight) เป็นการหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยังสามารถบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบและรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กองทัพบกจึงควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการศึกษาและนำเจตนารมณ์และนโยบายของผู้บังคับบัญชา ควบคู่ไปกับการนำการมองภาพอนาคตมาใช้ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL KOMKRIT AJALANON

**TITLE:** Developing Competency of Educational Personnel of the Royal Thai Army to Support Non-Traditional Threats

**DATE:** 6 September, 2023 **WORD COUNT :** 9,885 **PAGES :** 31

**KEY TERMS:** Competency, Non-Traditional Threats, Foresight

**CLASSIFICATION:** Unclassified

The importance of enhancing the competency of educational personnel, the researcher has introduced the concept foresight theory for forecasting and planning in determining the direction of development and strengthening of educational personnel who ready to performed duties with full capacity. Nowadays, new threats are emerging whether in the field of cyber technology, emerging disease and various disasters affecting the performance of educational personnel that all. The researcher analyzed using a strategic thinking framework, data collection and synthesis information. By using SWOT Analysis to analyze new threats that affect competency of educational personnel of the Royal Thai Army with the concept foresight theory. It is a way to develop the competency of educational personnel of the Royal Thai Army in accordance with 20-year National Strategy of the Strategy for National Security and the Strategy for Human Capital Development and Strengthening, and accomplish assigned tasks and support new threats, ready cope with rapidly changing environmental conditions. Therefore the Royal Thai Army should pay attention to educational personnel by lead the intention and policy of the commander with the use of foresight to improve work efficiency.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก เพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่” ฉบับนี้ เป็นการแสวงหาความรู้ตามหลักการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติในที่สุด เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดทั้งระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำวิจัยจนสำเร็จ เป็นเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่สมบูรณ์แบบ นอกเหนือจากแนวทางและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แล้ว ยังได้รับความกรุณาเยี่ยมเยือนขั้นตอนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด รวมทั้งหมั่นคอยเอาใจใส่และให้กำลังใจทั้งแก่ตัวผู้วิจัยเองและผู้วิจัยท่านอื่นในกลุ่มวิจัยที่ท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ยิ่งความปลอบปล้ำ ชื่นชม และเป็นที่ยอมรับศรัทธาจากผู้วิจัยทั้งกลุ่มในจิตวิญญาณความเป็นอาจารย์ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณยิ่งสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พลเอก สรรชัย อจลานนท์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาจนวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ตลอดจนงานวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ศึกษาไว้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมความคิดและพัฒนางานวิจัยนี้ขึ้นมาได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล อีกทั้งเสนอแนะแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ความดีอันเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยการทัพบกและผู้ที่สนใจที่ต้องการศึกษาข้อมูลและนำเอกสารวิจัยฉบับนี้ไปใช้ประโยชน์ได้เป็นรูปธรรมต่อไป

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญ .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
วิธีการศึกษา .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	8
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก .....	9
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต .....	14
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ตามนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก กับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการมองภาพอนาคต .....	18
แนวทางการพัฒนา .....	22
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	26
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
บทสรุป .....	29
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....	29
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	31
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี<sup>1</sup> (พ.ศ.2561-2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งในยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กลาโหม (พ.ศ.2560-2579) ก็ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เช่นกัน

แผนระดับที่ 2 รองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคงที่สำคัญ ได้แก่ “(ร่าง) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2566-2570”<sup>2</sup> โดยหน่วยงาน ของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องกำหนดแผนงานหรือโครงการที่เกี่ยวกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันความสำเร็จของนโยบายและแผนดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการผลักดันจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมและบูรณาการการดำเนินงานสำหรับ “การพัฒนากระบวนการ เตรียมความพร้อมแห่งชาติ” เป็นนโยบายที่ 14 ของ (ร่าง) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2566-2570 เป็นการพัฒนาศักยภาพการเตรียมความพร้อมของชาติและการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ระดับชาติ

กองทัพบกเป็นหน่วยงานหลักด้านความมั่นคง ที่จะต้องตอบสนองการพัฒนากระบวนการเตรียมพร้อมแห่งชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหากกองทัพบกละเลยต่อการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กองทัพบก จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบการเตรียมพร้อม ซึ่งจะส่งผลลัพธ์สุดท้ายต่อนโยบายแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งกองทัพบกเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการต่อสู้ภัยคุกคามรูปแบบต่างๆของชาติ

กองทัพบกมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ได้แก่ การเตรียมกำลังกองทัพบก ป้องกันราชอาณาจักรและดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพกำลังพลของกองทัพบกที่จะต้องดำเนินการเพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ของการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ เช่น การเพิ่มพูนความรู้ในทุกมิติ ไม่เพียงแต่กำลังพลที่เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ทุกระดับ ยังรวมถึงกำลังพลในส่วนที่ให้การสนับสนุน หรือกำลังพลผู้มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ (ครูทหาร) จึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้การศึกษาแก่กำลังพลเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมกำลังกองทัพบก ให้มีความพร้อมรบตามหน้าที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งกำลังพลของกองทัพบกประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร นายทหารประทวนและทหารกองประจำการ นายทหารประทวนเป็นกำลังพลหลักเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของกองทัพบก การปฏิบัติด้านการรบมีปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งชัยชนะ ซึ่งถือได้ว่าเป็นพลังอำนาจทางทหารอันประกอบด้วยไปด้วยสองส่วน คือ พลังอำนาจกำลังรบที่มีตัวตน เช่น กำลังพล ยานพาหนะ ยุทธภัณฑ์ อาวุธยุทโธปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ และพลังอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตน เช่น ขวัญกำลังใจ ความกล้าหาญ ความเสียสละ ความมุมานะอดทนในการฝึกซ้อม รวมถึงความรู้ความสามารถและสมรรถนะด้านต่างๆ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการได้รับชัยชนะในการรบนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากเป็นทั้งอำนาจกำลังรบที่มีตัวตนและอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตน ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นเพราะได้เล็งเห็นแล้วว่า แม้จะมีทรัพยากรทางธรรมชาติจำกัด แต่ถ้าได้พลเมืองในประเทศมีคุณภาพ มีสมรรถนะดี มีการศึกษา มีความสำนึกในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ประเทศชาติย่อมมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจหลักขององค์กรและหน่วยงาน

ตามนโยบายการปฏิบัติงานของ พลเอก ณรงค์พันธ์ จิตต์แก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก<sup>3</sup> ได้กำหนดความสำคัญและความเร่งด่วนในหลายๆด้าน หนึ่งในนั้นคือการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพบก โดยมีแผนพัฒนางานด้านการฝึกศึกษาของกองทัพบกในการจัดการฝึกศึกษาหลักสูตรต่างๆของกองทัพบก ให้มีการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมทางทหารในทุกระดับ ให้มุ่งเน้นการฝึกอบรมทางทหารที่เน้นการปฏิบัติ (Active



learning) หรือเน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้มากกว่าการศึกษาตามตำราในห้องเรียน พร้อมส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) โดยเฉพาะวิชาพื้นฐาน และการทบทวนความรู้เบื้องต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตร และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นจำเป็นต้องจัดการฝึกศึกษาที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับผู้เรียนในด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะการปฏิบัติ (Practice) และด้านเจตคติ (Attitude) เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกศึกษามีคุณลักษณะทหารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการในอนาคต ซึ่งยังเป็นความท้าทายของบุคลากรทางการศึกษา ที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการฝึกศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งยังต้องเสริมสร้างสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะทหารตามความต้องการของกองทัพบก

สภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ได้กำหนดประเภทของภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Threats) ตามบริบทของสังคมที่ได้ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศไทยมี 9 ลักษณะคือ ด้านความแตกแยกทางความคิดของคนในสังคม, ความไม่เชื่อมั่นต่อระบบและสถาบันการเมือง, ด้านการขาดสมดุลของการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ด้านภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและโรคระบาด, ด้านความมั่นคงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้, ด้านการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ, ด้านแรงงานต่างด้าวและผู้หลบหนีเข้าเมือง, ด้านยาเสพติดและด้านความยากจน สำหรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่จะเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบในทุกมิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ, การเคลื่อนย้ายทุนจากบริษัทข้ามชาติ, โรคติดต่ออุบัติใหม่, การก่อการร้าย, การก่อความไม่สงบ, การใช้เทคโนโลยีในทางที่ผิด ประเทศต่างๆรวมทั้งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถและเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่มากขึ้น

ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่คาดว่าจะสร้างปัญหาให้ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยจะมีความซับซ้อนเกี่ยวเนื่องกับหลายภาคส่วน และส่งผลกระทบต่อทุกมิติในสังคม จึงทำให้ไม่อาจใช้กำลังอำนาจของชาติด้านใดด้านหนึ่งได้เพียงด้านเดียวในการแก้ไขปัญหา โดยควรพิจารณาอย่างรอบด้านในการใช้กำลังอำนาจใดบ้างในการเป็นเครื่องมือ

ซับซ้อนและรับมือกับประเด็นปัญหาต่างๆ รวมทั้งต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการบริหารจัดการสถานการณ์และแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมมากขึ้น

กำลังอำนาจของชาติด้านใดด้านหนึ่งอาจเป็นปัจจัยหลักในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับภัยคุกคามเฉพาะบางประเด็นในบางบริบทและห้วงเวลา ดังนั้น กำลังอำนาจของชาติทุกด้าน จึงมีความสำคัญในการจัดการกับภัยคุกคามโดยขึ้นอยู่กับความสามารถเลือกใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร<sup>4</sup> (Competency Development) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ของการคัดสรรบุคลากรที่จะก้าวเข้ามาปฏิบัติงานตรงกับความต้องการขององค์กร จึงถือว่าเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ “คน” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาชาติ การมีประชากรที่มีความรู้และมีคุณภาพจะสามารถสร้างชาติให้มั่งคั่ง-มั่นคงได้ แม้ประเทศนั้น ๆ มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรธรรมชาติอีกทั้งเป็นที่ยอมรับกันว่าปัจจุบัน “ความรู้คืออำนาจ” ดังนั้น กำลังอำนาจด้านทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นมากที่ทุกประเทศจะต้องเสริมสร้างให้มีความเข้มแข็ง<sup>5</sup>

การมองอนาคต (Foresight)<sup>6</sup> คือ การวิเคราะห์คาดการณ์และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์<sup>5</sup> เมื่อนำทฤษฎีการมองภาพอนาคตมาวางเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบ ได้แก่ มุมมองต่ออนาคต การมีนัยยะต่อการวางแผน และกระบวนการตัดสินใจร่วม

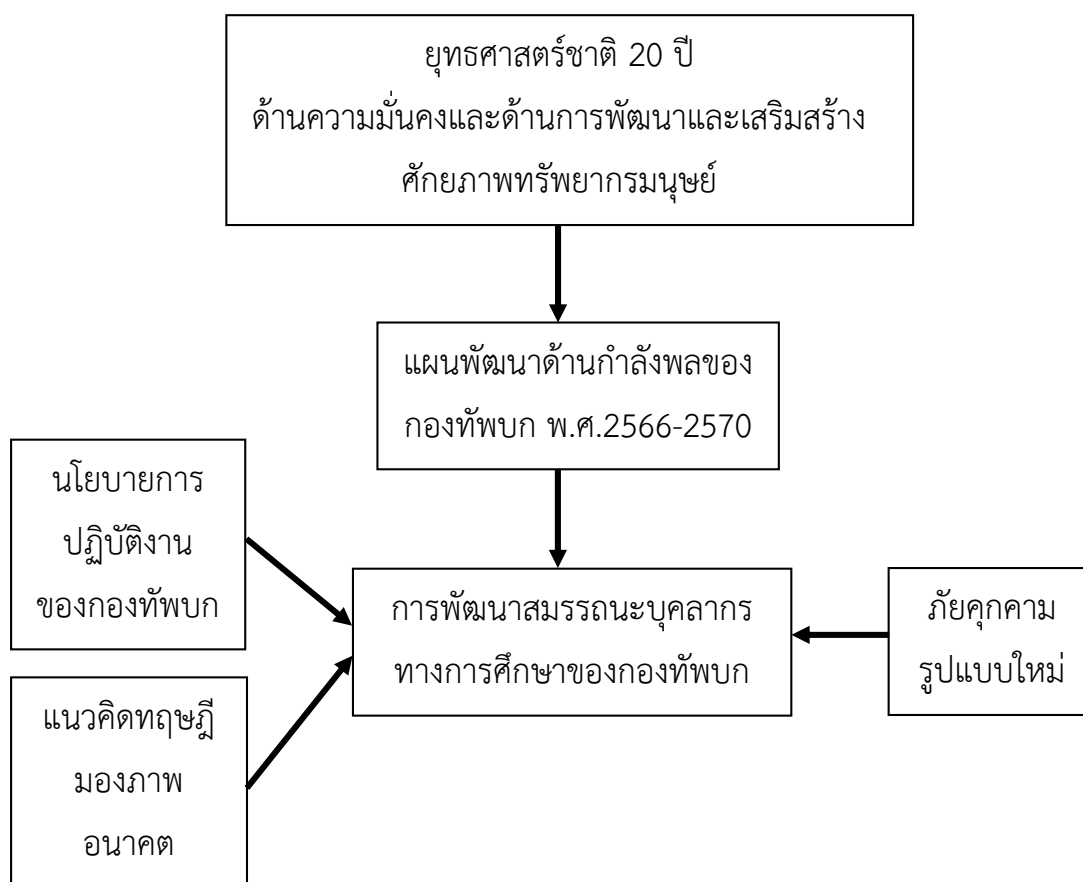
ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรทางการศึกษา ไม่เพียงแต่ความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ต้องตระหนักถึงบุคลากรที่ให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นผู้มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ (ครูทหาร) หรือเจ้าหน้าที่ที่ให้การสนับสนุนการศึกษา ล้วนแต่เป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการช่วยกันขับเคลื่อนศักยภาพของตนเองมาออก โดยการเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าหากใช้แนวคิดทฤษฎีมองภาพอนาคตมาใช้เพื่อเป็นการคาดการณ์ วางแผน จะสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาและเสริมสร้างกำลังพลให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เต็มขีดความสามารถต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภัยคุกคามรูปแบบใหม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในกองทัพบก
2. เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ได้นำแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบกของ พลเอก อนุพงษ์ เผ่าจินดา คสช. จิตต์แก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก โดยนำแนวคิดทฤษฎี การมองภาพอนาคต มาใช้เป็นแนวทางหลักการในการศึกษา รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก เพื่อเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ให้ก่อเกิดประสิทธิภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ในอนาคต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด โดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 บุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย กำลังพลทุกระดับ ได้แก่ นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ผู้ทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมและให้การสนับสนุนการฝึกอบรม รวมทั้ง นายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก โดยมีระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่ ธันวาคม 2565 - มิถุนายน 2566



## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในกองทัพบก
2. สามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาตามนโยบายกองทัพบก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
3. สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ให้เป็นรูปธรรมและต่อยอดด้วยการนำผลการวิจัยไปทดลองใช้จริงในหน่วยงานด้านการศึกษาของกองทัพบก ด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กับการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของ  
กองทัพบก

#### 1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 ด้านปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครูผู้สอน การเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การ สร้างความตื่นตัว ให้กำลังพลตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางพื้นฐาน ระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษา

1.1.1 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะ สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการใช้ฐานความรู้และระบบคิดในลักษณะสหวิทยาการ อาทิ การตั้งคำถาม ความ เข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความรู้ทางเฉพาะทาง การคิดเพื่อหาทาง แก้ปัญหา ความรู้และทักษะทางศิลปะ ระบบคิดของเหตุผล การหาความสัมพันธ์ การ พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มีการสะท้อนความคิด/ ทบทวนไตร่ตรอง การสร้างผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนได้ การ หล่อหลอมทักษะการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำองค์ความรู้ ไปใช้ในการสร้างรายได้หลายช่องทาง รวมทั้งการเรียนรู้ด้านวิชาชีพและทักษะชีวิต

1.1.2 การเปลี่ยนโฉมบทบาท ผู้ถ่ายทอดความรู้ หรือ “ครู” ให้เป็นครู ผู้สอนยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูผู้สอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ทำหน้าที่กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน และมีบทบาทเป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูผู้สอนตั้งแต่การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูผู้สอนคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูผู้สอนอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางการรับราชการ การสนับสนุนสื่อการสอน และสร้างเครือข่ายพัฒนาครูผู้สอนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูผู้สอนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดมาเป็นผู้สร้างครูผู้สอนรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง

1.1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกๆระดับทุกประเภท จัดให้มีมาตรฐานทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการการศึกษาเพื่อสร้างควมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และให้เอื้อต่อการเข้าถึงการศึกษาอย่างเสมอภาค ทัวถึง และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิรูปการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยแยกออกจากระบบการประเมินและการรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งมีการปฏิรูประบบการสอบที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงทักษะที่จำเป็นมากกว่าการวัดระดับความรู้ ตลอดจนมีการวิจัยและใช้เทคโนโลยีในการสร้างและจัดการความรู้ในการจัดการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรม โดยเน้นการจัดระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง

1.1.4 ฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่นผ่านการพัฒนากลไกต่าง ๆ อาทิ การพัฒนาการศึกษาออนไลน์แบบเปิด การพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการรู้ดิจิทัล มาตรการจูงใจให้กำลังพลเข้าสู่การยกระดับทักษะ นอกจากนี้ ต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ในชุมชนระบบออนไลน์ให้เข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เป็นพื้นที่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ รวมถึงการเรียนรู้และทบทวนทักษะพื้นฐานต่างๆ การพัฒนาทัศนคติและแรงบันดาลใจที่ต้องการเรียนรู้ การ



สร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ และให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว รวมทั้งนำความรู้ไปพัฒนาต่อยอดหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.1.5 การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัล ทักษะการคัดกรองความรู้ องค์กรความรู้ การใช้เทคโนโลยีผสมผสานกับคุณค่าของครูผู้สอนไปพร้อมกัน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพที่กำลังผลสามารถเข้าถึงทรัพยากรและใช้ประโยชน์จากระบบการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านเทคโนโลยีการเรียนรู้สมัยใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างความรู้ดีมีสุขของกำลังพล โดยส่งเสริมการเกิดอย่างมีคุณภาพ พัฒนาทักษะชีวิตและการเรียนรู้ การปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน โดยเน้นให้เพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเปิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ระบบออนไลน์ให้เข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอดจนการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพและสามารถเข้าถึงได้ง่ายและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสมต่อไป

## 2. แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570<sup>7</sup>

วิสัยทัศน์ คือ “กำลังพล มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ยึดมั่นคุณธรรม มีศักดิ์ศรี และคุณภาพชีวิตที่ดี มุ่งสู่เทคโนโลยีดิจิทัลด้านกำลังพลภายในปี 2570” มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลและระบบงานด้านกำลังพลของกองทัพบกให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพร้อมสำหรับภารกิจด้านความมั่นคงในอนาคต จะเห็นได้ว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านกำลังพล 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความพร้อมของระบบบริหารงานกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อภารกิจในศตวรรษที่ 21

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ต่อต้านการทุจริต ประพฤติมิชอบ ยึดมั่นระเบียบวินัยและจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัล

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมงานสิทธิ สวัสดิการ มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่กำลังพลและครอบครัว จัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองทัพบก ให้มีประสิทธิภาพ

2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 บุคลากรขององค์กร มีเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจ และผูกพันกับองค์กร

"กำลังพล" ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีค่ามากที่สุดของทุกหน่วย การที่จะพัฒนางานตามภารกิจหน้าที่ที่กองทัพบกได้รับนั้น จุดเริ่มต้นเกิดจากการที่ต้องมีกำลังพลที่มีคุณภาพ ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนากำลังพลและระบบงานด้านกำลังพลให้มีประสิทธิภาพนั้นจึงถือเป็นความจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากการประเมินสถานการณ์ตลอดจนบริบทความมั่นคง และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น ทำให้เห็นว่าภัยคุกคามสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบหลายมิติ ทั้งยังมีแนวโน้มที่ภัยคุกคามต่างๆ เหล่านี้จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

### 3. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

สมรรถนะ<sup>8</sup> หมายถึง คุณภาพ ซึ่ดความสามารถ ศักยภาพ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่มี ความโดดเด่นและลักษณะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับงานที่ได้รับมอบหมายตามความคาดหวังขององค์กร และนอกจากนั้น สมรรถนะ คือ ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ที่มากกว่าการปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ ความสามารถในการปฏิบัติงานคือลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการนำไปสู่ตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน อาจเป็นแรงจูงใจ ทักษะ ความรู้หรือคุณลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรม ที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งความรู้พื้นฐาน ทักษะหรือความสามารถทางเทคนิคสามารถพัฒนาได้ง่าย โดยการฝึกอบรมสอดคล้องกับ การผสมผสานระหว่างความรู้ทักษะและทัศนคติที่มีอิทธิพลต่องานของบุคคลและสามารถวัดได้จากมาตรฐาน ที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับใน

องค์การและสามารถปรับปรุงได้โดยการฝึกอบรม และการพัฒนา และยังหมายถึงการรวมกันของความรู้พฤติกรรมและทักษะโดยปริยายและชัดเจนที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถหรือการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ พฤติกรรม และลักษณะส่วนบุคคลในการทำงานที่สำคัญ งานหน้าที่เฉพาะ หรือประสบความสำเร็จในบทบาทหรือตำแหน่งที่กำหนด สมรรถนะจึงเป็นลักษณะพื้นฐานของคนที่ยังบอกถึงวิธีการปฏิบัติตนหรือการคิด สรุปทั้งสถานการณ์และพฤติกรรมหรือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงในการปฏิบัติงานภายในการทำงานสามารถเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นมาตรฐานการทำงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา คือ การพัฒนาคุณลักษณะหรือความสามารถของกำลังพลแต่ละนายที่ผสมผสานกับความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของหน่วย และการพัฒนาสมรรถนะก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีแนวทางการเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะหากไม่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะทำให้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรงและส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรืออาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยพื้นฐานของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ลักษณะ<sup>9</sup> ได้แก่

- 3.1 ความรู้ หมายถึง ข้อมูล และการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล
- 3.2 ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานบางอย่าง
- 3.3 แนวคิดและคุณค่าของตนเอง หมายถึง ทศนคติของบุคคลค่านิยมและภาพลักษณ์ของตนเอง
- 3.4 ลักษณะนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการสงบสติอารมณ์ภายใต้ความเครียด
- 3.5 แรงจูงใจ คือ อารมณ์ความต้องการหรือแรงกระตุ้นที่คล้ายกันที่พร้อมการดำเนินการ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของกำลังพลในการใช้ทรัพยากรของหน่วย หากการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และหน่วยนั้นขึ้นอยู่กับระบบการจัดการในหน่วย การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และยังจำเป็นต้องมีผู้รู้วิธีการตอบสนอง และตัดสินใจอย่างถูกต้อง

กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบันที่ทำให้หน่วยต้องมีการพัฒนาทั้งด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต**

“อนาคตศึกษา” (Futures Studies) หรือ “การมองอนาคต” (Foresight)<sup>10</sup> เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการมองไปในอนาคตของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อการส่งเสริมให้เอื้อประโยชน์สูงสุดแก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อนาคตศึกษาไม่ใช่การทำนาย (Forecast) ที่สันนิษฐานอนาคตเพียงรูปแบบเดียว หลักสำคัญของอนาคตศึกษา คือ การดำเนินการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และการมีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจถึงแรงผลักดันต่าง ๆ ทั้งที่เห็นชัดและที่ยังเห็นไม่ชัด ซึ่งจะกำหนดรูปแบบของอนาคต และทำให้เห็นลู่ทางที่จะต้องกระทำในวันนี้เพื่ออนาคตที่ดีขึ้น

สิ่งสำคัญในการออกแบบกระบวนการ “อนาคตศึกษา” หรือ “การมองอนาคต” คือการกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายที่เป็นไปได้ 6 ข้อ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) แนวทางกว้างๆ ของนโยบายและการพัฒนาทางเลือกต่างๆ
2. การจัดลำดับความสำคัญ (Determining Priorities) ถือเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของ “อนาคตศึกษา” หรือ “การมองอนาคต”
3. ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Intelligence) ระบุแนวทางใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งจะมีบทบาทมากต่อการจัดทำนโยบายในอนาคต
4. การสร้างความเป็นเอกฉันท์ (Consensus Generation) ในการมีความเห็นตรงกันมากขึ้นในการบ่งชี้ความต้องการหรือโอกาส
5. การสนับสนุนการตัดสินใจ (Advocacy) ส่งเสริมการตัดสินใจในเชิงนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการ โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์

6. การสื่อสารและการศึกษา (Communication and Education) ส่งเสริมการสื่อสารภายใน และการสื่อสารภายนอก

จากบริบทดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการอนาคตศึกษา ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) เชื่อมโยงกลุ่มความคิดที่เห็นต่างเข้าด้วยกัน โดยกำหนดกรอบในการปฏิสัมพันธ์และสื่อสารให้แก่กลุ่มดังกล่าว การเน้นระยะยาว (Concentration) ทำให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถมองอนาคตได้ไกลกว่าที่เคยมอง การประสานงาน (Coordination) ทำให้กลุ่มต่างๆ ร่วมกันดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) สามารถวาดภาพทิศทางการอนาคตที่เป็นทางเลือกแบบต่างๆ ได้ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ สามารถสร้างความผูกพัน (Commitment) ทำให้ผู้มีส่วนร่วมสร้างความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก “อนาคตศึกษา” มีความรู้สึกผูกพันกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สร้างความเข้าใจ (Comprehension) สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงและให้สามารถควบคุมเหตุการณ์ดังกล่าวได้บางส่วน

### **ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในกองทัพบก**

ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่นวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ดิจิทัลและเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มีการพัฒนาต่อเนื่องและรวดเร็ว รวมทั้งการมีบทบาทในการขับเคลื่อนภาคส่วนต่างๆ ทั้งระดับประเทศและต่างประเทศ ทำให้เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกำลังอำนาจของชาติที่ควรให้ความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากมีส่วนช่วยสร้างและแสวงหาโอกาส ขณะเดียวกันก็ป้องกันและยับยั้งภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการบริหารจัดการสถานการณ์ในภาวะวิกฤติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/นโยบายของแต่ละรัฐ หรือประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการรักษาผลประโยชน์และความมั่นคงของชาติในแต่ละห้วงเวลานั้น มักเผชิญความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง (Security Environment) ที่ท้าทายและคุกคามได้เสมอ

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีพลังอำนาจของชาติที่เข้มแข็งในการรับมือกับภัยคุกคามต่างๆ ทั้งนี้ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่จะสร้างปัญหาให้ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยในอนาคตจะแตกต่างจากภัยคุกคามรูปแบบเดิมที่เกิดจากการสู้รบระหว่างรัฐต่อรัฐด้วยกำลังทหารหรืออาวุธโดยภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่ควรให้ความสำคัญมากขึ้น มีทั้งการ

เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคติดต่ออุบัติใหม่ที่อาจเกิดจากพัฒนาการของเชื้อโรคหรือความผิดพลาดจากการกระทำของมนุษย์รวมถึงการใช้อาวุธชีวภาพ และเทคโนโลยีไซเบอร์ในการต่อสู้ระหว่างรัฐ อีกทั้งการก่ออาชญากรรมข้ามชาติ อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ เป็นปัญหาด้านความมั่นคงและมีแนวโน้มจะสร้างปัญหาสังคมมากขึ้น

พลังอำนาจของชาติ (National Power) เป็นขีดความสามารถของชาติ (National Capabilities) ซึ่งมีหลายรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถทางการทูต ข้อมูลข่าวสาร การทหาร เศรษฐกิจ (Diplomatic, Information, Military and Economic - DIME) การเผชิญกับภัยคุกคามต่างๆ ตลอดจนการมีภารกิจหลักในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทำให้ประเทศต่างๆจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถหลากหลายด้านเพื่อป้องกันและต่อต้านภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น โดยบางประเทศ/รัฐ ให้ความสำคัญทั้งด้านการทหาร ข้อมูลข่าวสาร การทูต กฎหมาย ข้าราชการ การเงิน และเศรษฐกิจ (Military, Information, Diplomacy Legal, Intelligence, Financial และ Economic-MIDLIFE)

ขณะเดียวกัน จำเป็นต้องเสริมสร้างพลังอำนาจของชาติอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านต่างๆ ของประเทศให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งพลังอำนาจด้านการทหารไม่ได้เป็นเพียงพลังอำนาจเดียวที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องอาศัยพลังอำนาจอื่นๆ สนับสนุนด้วย ทั้งนี้คู่มือยุทธศาสตร์กองทัพกระบุงว่า กำลังอำนาจหรือพลังอำนาจมีความหมายเหมือนกัน โดยพลังอำนาจจะใช้สำหรับประเทศเป็นส่วนรวม ส่วนพลังอำนาจจะใช้เมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของพลังอำนาจอย่างหนึ่งอย่างใดเป็นการเฉพาะ พร้อมระบุว่า พลังอำนาจแห่งชาติ คือ ความสามารถของรัฐหนึ่งในอันที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลแก่รัฐอื่นๆ หรือความสามารถในการชักจูงใจหรือกดดันให้ประเทศอื่นกระทำการตามที่ต้องการจนบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งแต่ละประเทศมีพลังอำนาจไม่เท่ากัน ประเทศที่มีพลังอำนาจมากกว่าประเทศอื่นๆ จึงมีอิทธิพลเหนือประเทศที่มีพลังอำนาจน้อยกว่า ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม อย่างไรก็ตาม พลังอำนาจของชาติมีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ประเทศต่างๆจึงมุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และรักษาพลังอำนาจเพื่อให้มีขีดความสามารถในการรับมือ ป้องปรามและจัดการกับภัยคุกคามต่างๆ ทั้งเฉพาะหน้าและตามห้วงเวลา เสริมสร้างความมั่นคง และรักษาผลประโยชน์ของชาติรวมถึง

เพื่อให้มีกำลังอำนาจเหนือกว่าประเทศคู่แข่ง หรือประเทศที่อาจเป็นคู่แข่ง หรือสร้างปัญหาในอนาคต

สำหรับกองทัพบกการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างกว้างขวางในภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังปัญหาการแพร่กระจายของโรคโควิด-19 ที่เป็นปัจจัยเร่งด่วนสำคัญมีส่วนช่วยเพิ่มพูนพลังอำนาจทางสารสนเทศของกองทัพบกทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างไรก็ตาม กองทัพบกจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว ทั้งเทคโนโลยีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) และความรู้ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเข้าถึงอุปกรณ์การพัฒนาระบบการใช้งาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะส่วนบุคคลและหน่วยงาน และการรักษาความมั่นคง ปลอดภัย รวมถึงการให้ความรู้ด้านจริยธรรม กฎและระเบียบของกองทัพบก เนื่องจากจะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรทางการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในระบบการศึกษาของกองทัพบก ทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ของส่วนสนับสนุน ที่ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งการฝึกอบรม งบประมาณที่ต้องให้มีการสนับสนุนในอุปกรณ์ต่างๆ แม้กระทั่งการฝึกอบรมให้ครูผู้สอนสามารถเข้าใจถึงระบบการใช้งานอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับองค์ความรู้ที่มีควบคู่ไปกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดความรู้ได้ นอกจากนี้ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ ไม่ว่าจะเป็นการแอบเข้าถึงข้อมูลชั้นความลับ การลักลอบเล่นการพนันออนไลน์ ยังเป็นผลเสียต่อการดำรงชีวิตของบุคลากรทางการศึกษา เกิดภาระหนี้สิน หรือแม้แต่อาชญากรรมทางไซเบอร์ หลอกลงทุน หลอกโอนเงิน การเงิน จนเกิดความเสียหาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น

## การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกตามนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ซึ่งต้องเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีมองภาพอนาคต

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพปัจจัยสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของระบบการศึกษา ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนับได้ว่าเป็นการสนับสนุนกิจกรรมด้านการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรม ไม่เพียงแต่จะมีความหมายสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่มีความหมายกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในระบบการศึกษา เช่น ครูผู้สอน บุคลากรฝ่ายสนับสนุน รวมทั้งสถาบันการศึกษา จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีผลต่อระบบการศึกษา ผู้วิจัยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่ออธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ดังนี้

### จุดแข็ง (Strengths) : S

1. บุคลากรทางการศึกษามีขีดความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรตามนโยบายทางการศึกษาของกองทัพบก
2. หลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมต่างๆ ของกองทัพบก มีมาตรฐานและมีเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี
3. กองทัพบกจัดการศึกษาได้ครอบคลุมทุกระดับ ทุกประเภท ตามแนวทางการรับราชการ รวมทั้งหลักสูตรการฝึกเฉพาะหน้าที่และการฝึกตามความชำนาญการทางทหาร (ชกท.)
4. หน่วยงานและสถาบันการศึกษาของกองทัพบกมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ค่อนข้างทันสมัย



## จุดอ่อน (Weakness) : W

1. ครูผู้สอนบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และการพัฒนาตนเองในการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ครูผู้สอนขาดการบูรณาการในการพัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพบกต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน
3. บุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ในส่วนของครูผู้สอนและบุคลากรส่วนสนับสนุนไม่เพียงพอ
4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้ารับการศึกษและการฝึกอบรม ได้แก่ ที่พัก สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

## โอกาส (Opportunity) : O

1. ตามยุทธศาสตร์ชาติรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา
2. การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา
3. การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาการศึกษา พัฒนาความรู้ ความสามารถ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ตามแผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก ส่งเสริมให้กำลังพลเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

## อุปสรรค (Threat) : T

1. ครูผู้สอนไม่มีการพัฒนาข้อมูลเนื้อหาในการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามสภาวะการณ์
2. ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น ด้านเทคโนโลยีมีผลต่อสภาพการดำรงชีวิตกระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ, โรคอุบัติใหม่, สภาพภูมิอากาศที่แปรปรวน, ภัยพิบัติตามธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อกรวางแผนจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรม

3. การใช้เครื่องมือ สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการเสนอความต้องการงบประมาณในการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรม

4. การเรียนการสอนในปัจจุบันต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งระบบสารสนเทศดังกล่าว หรือการถ่ายทอดสัญญาณอาจจะไม่มีความเสถียร ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่องได้

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์ออกมาเป็น 4 รูปแบบ โดยมีรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : ตามที่รัฐบาลจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมีการสอดรับของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (12) การพัฒนาการเรียนรู้<sup>11</sup> จึงเป็นกลไก เพื่อให้คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เมื่อรัฐบาลสนับสนุนการเรียนรู้ของคนไทยตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จึงเป็นโอกาสที่ดีของกองทัพบกที่จะส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้แสดงขีดความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมต่างๆ ของกองทัพบก ตามนโยบายทางการศึกษาของกองทัพบก ทั้งหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมต่างๆ ของกองทัพบก ยังมีมาตรฐานครูผู้สอนมีวิทยฐานะ<sup>12</sup> และมีเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี บุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกจึงมีโอกาสดีในการจะพัฒนาสมรรถนะตนเองด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา

กลยุทธ์เชิงรับ (WT) : ครูผู้สอนไม่มีการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถในการสอน ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และการพัฒนาตนเองในการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เนื้อหาการสอนไม่ทันสมัยขาดการบูรณาการในการพัฒนาระบบการศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลาตามสภาวะการณ์ ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีมีผลต่อสภาพ การดำรงชีวิตของบุคลากรทางการศึกษา กระทบต่อการปฏิบัติงานราชการ และปัจจัยภายใน ของการจัดการบริหาร กล่าวคือ การได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่จำกัด อีกทั้งโรคอุบัติ ใหม่ สภาพภูมิอากาศที่แปรปรวน ภัยพิบัติตามธรรมชาติต่างๆ ก็ส่งผลกระทบต่อ การวางแผนจัดการเรียนรู้และการฝึกอบรม

กลยุทธ์ป้องกัน (ST) : บุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก มีขีดความ สามารถในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรตามนโยบายทางการศึกษาของกองทัพบก ด้วยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่ยังขาดการเอาใจใส่ ปรับปรุงตำรา พัฒนาเนื้อหาให้ ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มีการพัฒนาต่อเนื่องและรวดเร็ว รวมทั้ง เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนภัยภาคส่วนต่างๆ ทั้งการบริหารหน่วยและระบบการศึกษา ของกองทัพบก ทำให้เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของพลังอำนาจของชาติที่ควรให้ ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากมีส่วนช่วยสร้างและแสวงหาโอกาส ขณะเดียวกันก็ป้องกัน และยับยั้งภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยตรงต่อบุคลากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะจากการอาชญากรรมข้ามชาติหลอกลวงเงิน การ พนันออนไลน์ที่ใครๆ ก็สามารถเข้าถึงได้ง่าย สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบุคลากรทาง การศึกษาที่ตกเป็นเหยื่อต่อภัยคุกคามดังกล่าวในระหว่างการรับราชการ ทำให้ศักยภาพ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงานลดลง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) : ครูผู้สอนฝึกเฉยต่อการพัฒนาตนเอง ในขณะที่ รัฐบาลเปิดโอกาส ด้วยระบบการศึกษาในปัจจุบันที่ทันสมัยไร้ขีดจำกัดทั้งสถานที่และเวลา รวมทั้งการเปลี่ยนบทบาทครูผู้สอน การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาตามพหุปัญญาให้เต็ม ตามศักยภาพ

## แนวทางพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต

จากผลการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคตในการทำงาน การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หลักการบริหารองค์กรโดยยังคงต้องอาศัยใช้หลักการบริหาร 4M ซึ่งประกอบด้วย Man Money Material และ Management เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการวิเคราะห์ผลของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การวางแผนทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมปัจจัยในแต่ละด้าน หรือปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด ทำให้กลยุทธ์การวางแผนทางการพัฒนามีทิศทางและชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยสามารถวางแผนทางการพัฒนาได้ดังนี้

### 1. กลยุทธ์เชิงรุก

1.1 รัฐบาลส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษา ยังคงมีสิ่งที่ยังขาดไม่ได้อีกประการ ที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถและเป็นธรรม นอกจากจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว อาจจะต้องมีการประเมินผู้นำด้วยเช่นกัน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ด้านวิชาการ ด้านทัศนคติ ด้านภาวะความเป็นผู้นำ จัดการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดการบริหารองค์กรของผู้นำ เปิดโอกาสให้ได้เสนอ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำในแต่ละองค์กรได้นำแนวคิดการบริการจัดการ ทัศนคติและการปฏิบัติที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เล็งเห็นว่าก่อให้เกิดประโยชน์มาปรับใช้กับบริบทองค์กรของตน เมื่อผู้นำมีความสามารถ และความเป็นธรรม ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกสิ่งหนึ่งความสามารถของผู้นำที่ควรจะมี คือ ความสามารถในการผลักดันและดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้กับการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีของการปฏิบัติงาน การบริหาร และจัดสรรงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรภายในหน่วย จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดคุย การสื่อสารกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะระหว่างครูผู้สอน ส่วนสนับสนุนการศึกษา

1.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์ภายในองค์กร สร้างความรักความผูกพัน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) เมื่อองค์กรมีความรักใคร่กลมเกลียว ย่อมทำให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1.3 ส่งเสริมให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุด จากการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถนำมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งต้องยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป นอกจากนี้การประเมินผลจะเป็นการประเมินงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ตามทฤษฎีการมองภาพอนาคต “อนาคตศึกษา” หรือ “การมองอนาคต” แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถกำหนดทิศทาง (Direction Setting) วางเป้าหมายและแนวทาง กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงานในอนาคตได้อีก การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

1.4 บุคลากรที่มีหน้าที่เป็นผู้ครูสอนต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน และต้องได้รับวิทยฐานะ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงมาตรฐานเดียวกันทั้งกองทัพก โดยสำนักการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก

## 2. กลยุทธ์เชิงรับ

2.1 สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทางการศึกษา เมื่อมีโอกาสในช่องทางการเติบโตและสามารถเติบโตได้ตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังพลหน่วย โดยใช้ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Intelligence) ระบุแนวทางใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอด หรือครูผู้สอน ให้มีโอกาสได้ศึกษาในหลักสูตรต่างประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และนำนวัตกรรม ความรู้ใหม่ๆ มาต่อยอดและขยายผลได้เมื่อจบการศึกษา สิ่งที่สำคัญ นั่นคือ ควรกลับมาให้ตำแหน่งครูผู้สอนเหมือนเดิมในระยะเวลาที่เป็น 2 เท่าของการใช้ทุนในการศึกษาต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันต้องมีตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมก็เช่นกัน เมื่อมีความรู้ ความสามารถก็ควรเปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อในหลักสูตร

ของมิตรประเทศที่อยู่ในข้อตกลง แล้วกลับมาเป็นครูผู้สอน ในลักษณะเดียวกัน เมื่อได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

2.2 สนับสนุนค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้กรอบและสอดคล้องกับเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือการตอบแทนในด้านอื่นๆ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมถือเป็นแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อความต้องการของบุคลากรได้รับการตอบสนองด้วยสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำควรเพิ่มแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

2.3 สร้างแรงบันดาลใจให้ครูผู้สอนแสวงหาความรู้ใหม่ ทันสมัยต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เนื้อหาของการเรียนการสอนไม่ล้าสมัยควบคู่ไปกับการเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใดๆ ที่ไม่คิดที่อาจจะเกิดจากภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ อาทิ ภัยพิบัติ สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม ก็ยังคงมีมาตรการที่รองรับการเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรมได้อย่างไร้ขีดจำกัด นอกจากนี้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจดังกล่าวก็ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรส่วนสนับสนุนการศึกษาด้วยเช่นกัน โดยต้องมีการกระตุ้นความต้องการการยอมรับในผลงาน เมื่อบุคลากรเหล่านี้ได้รับการชื่นชมจากการปฏิบัติงาน การให้คุณค่าในผลงานและการปฏิบัติ ย่อมส่งผลในด้านจิตใจของครูผู้สอนหรือผู้ให้การสนับสนุนว่าตนมีคุณค่าและความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งที่จะสามารถเป็นแรงจูงใจและแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ ผลลัพธ์ของงานที่ออกมาจะมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิภาพสูง

### 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน

3.1 โดยปัจจุบันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ด้านอาชญากรรมด้านเทคโนโลยี เข้าถึงทุกองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องมีมาตรการที่จริงจังในการป้องกันภัยคุกคามนี้ อาทิเช่น นโยบายห้ามเข้าถึงเว็บไซต์การพนันออนไลน์ต่างๆ อย่างเด็ดขาด หากทราบต้องมีบทลงโทษที่จริงจังและเด็ดขาดต่อการรับราชการ และต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยภายในหน่วย ทั้งความปลอดภัย สวัสดิภาพของบุคลากรและสิ่งแวดล้อมภายในหน่วย เมื่อบุคลากร

เกิดความรู้สึกปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน จะทำให้ลดความกังวล ลดอุปสรรคที่อาจจะขวางกั้นความสำเร็จของงานได้

3.2 บุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก มีขีดความสามารถในการพัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรตามนโยบายทางการศึกษาของกองทัพบก ด้วยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพียงแต่ต้องเสริมข้อมูลเนื้อหาสาระที่ทันสมัยลงไปหลักสูตร ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเช่นที่กล่าวมาข้างต้น การปฏิบัติงานต้องเกิดจากการบูรณาการหลายภาคส่วน และความพร้อมในการสนับสนุนงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดหาสิ่งอุปกรณ์จำเป็นเพิ่มเติม ต้องมีการเพิ่มพูนทักษะ การสื่อสาร และการศึกษา (Communication and Education) ส่งเสริมการสื่อสารภายใน และการสื่อสารภายนอก เพราะการสื่อสาร (Communication) เชื่อมโยงกลุ่มความคิดที่เห็นต่างเข้าด้วยกัน โดยกำหนดกรอบในการปฏิสัมพันธ์และสื่อสารให้แก่กลุ่มดังกล่าว การเน้นระยะยาว (Concentration) ทำให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถมองอนาคตได้ไกลกว่าที่เคยมอง ให้มีการประสานงาน (Coordination) ทำให้กลุ่มต่างๆ ร่วมกันดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างพื้นที่ที่มีอิสระทางความคิดและเปิดโอกาสให้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้แก่หน่วยได้อย่างไร้ขีดจำกัด

#### 4. กลยุทธ์เชิงแก้ไข

ในขณะที่รัฐบาลเปิดโอกาส ด้วยระบบการศึกษาในปัจจุบันที่ทันสมัยไร้ขีดจำกัด การสร้างความมั่นคงในหน้าที่ครูผู้สอน สร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความรู้สึกมั่นคงในงานและมีความก้าวหน้าที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่ เมื่อบุคลากรรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานจะทำให้จดจ่อกับงานที่ทำอยู่ได้มากขึ้น มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาทักษะความรู้ ลดสภาวะที่ก่อให้เกิดความเครียดหรือความกังวลใจว่าตนเองจะอยู่ในสายงานอาชีพนี้ไปได้มากน้อยเท่าไร ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามมา

## บทที่ 3

### บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ผู้วิจัยได้นำ “อนาคตศึกษา” (Futures Studies) หรือ “การมองอนาคต” (Foresight) มาปรับใช้ เพื่อรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566 – 2570 ภายใต้นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก รวมทั้งยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์มาอภิปรายผลประกอบกับบทความและข้อมูลที่ผ่านมาการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเหตุผลอ้างอิงในการกำหนดแนวทางการพัฒนา ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีของการปฏิบัติงาน การบริหารและจัดสรรงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรภายใน สอดคล้องกับ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนาธิป ผาริโน ผู้อำนวยการภารกิจอนาคตเชิงยุทธศาสตร์และริเริ่มงานวิจัยและนวัตกรรมสำคัญ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) กล่าวว่า “อนาคตศึกษา” เป็นหัวข้อค่อนข้างใหม่สำหรับไทย การวิจัยเรื่องอนาคตศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการประมวลและจัดการองค์ความรู้ด้านอนาคตศึกษาอย่างเป็นระบบ และจะใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาการจัดการวางแผนอนาคตในมิติต่างๆ ตลอดจนนำไปใช้สนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย รวมทั้งจะช่วยเพิ่มความสามารถของ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เหมือนอย่างประเทศชั้นนำอย่างแคนาดา ฟินแลนด์ ใช้เครื่องมือนี้ ออกแบบเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ<sup>13</sup> ดังนั้นหากมีการพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ บุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีศักยภาพภายใน ซึ่งเป็นความสามารถที่แฝงอยู่ในตัว แต่อาจยังไม่ได้แสดงออกให้เห็นจนกว่าจะได้รับการกระตุ้นหรือได้รับการศึกษาหรือเรียนรู้ที่เหมาะสม และเมื่อศักยภาพนั้นปรากฏออกมา หากได้รับการส่งเสริมต่อไปก็จะทำให้บุคลากรเหล่านี้มีความสามารถในด้านนั้นสูงขึ้น การได้เรียนรู้ (Knowledge) และได้รับการ



ฝึกฝนทักษะ (Skill) ต่างๆ รวมทั้งการได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ (Attributes) ที่พึงประสงค์เหล่านั้น สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นได้

ปัจจุบันภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ไฮเบอร์โรคอบุติใหม่ ภัยพิบัติต่างๆ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น ดังนั้น ต้องมีการวางแผนงาน เตรียมรับมือกับภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยสอดคล้องกับบทความในวารสาร ScienceDirect ฉบับที่ 29 บทความที่ 9 เรื่อง กลยุทธ์การมองภาพอนาคต กล่าวคือ การวางแผนที่สามารถคาดการณ์ได้สามารถเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมของการตัดสินใจอย่างไร<sup>14</sup> ในโลกของการแข่งขันทางสังคม โอกาสและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ที่เกี่ยวกับความหลากหลายสายพันธุ์ ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประโยชน์สูงสุด การมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์จะสำรวจอนาคตที่เป็นไปได้ และได้รับผลที่ตามมาจากการตัดสินใจ และการดำเนินการที่ส่งเสริมอนาคตขององค์กรมากขึ้น แม้ว่าโดยทั่วไปจะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การมองภาพอนาคตที่ครอบคลุม การเน้นภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ การระบุแนวโน้มของโอกาส การทดสอบความยืดหยุ่นของนโยบาย และการกำหนดวาระการวิจัย จะช่วยทำให้การกำหนดนโยบายมีทิศทางที่แน่นอนและแม่นยำ

นอกจากนี้หลายๆ ประเทศนำทฤษฎีการมองภาพอนาคตมาใช้ เพื่อการพัฒนาประเทศ จากบทความวิจัย จาก ScienceDirect ฉบับที่ 42, บทความที่ 1 เรื่อง กลยุทธ์การมองภาพอนาคตสำหรับการวางนโยบายสาธารณะ กรณีตัวอย่างประเทศสหราชอาณาจักร สิงคโปร์ และเนเธอร์แลนด์ ที่ใช้การมองภาพอนาคตเป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายของชาติเนื่องจากรัฐบาลตระหนักว่าในสภาวะปัจจุบันของโลกกำลังเผชิญกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่รัฐบาลควรตระหนักถึงผลที่ตามมาด้วยการใช้กลยุทธ์การมองภาพอนาคตกำหนดเป็นกรอบการคิดยุทธศาสตร์ของชาติ<sup>15</sup> นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับมหาวิทยาลัยของประเทศไอร์แลนด์ ใช้กระบวนการการมองภาพอนาคต กล่าวคือ การศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไอร์แลนด์ต้องรักษาความสมดุลของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารคู่ขนานไปกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์ความเป็นสาธารณะมากขึ้น ความไม่แน่นอนในการดำเนินงานภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงโครงสร้างและเฉพาะอาจเป็นการสร้างความแตกต่างและช่องว่าง

ระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักศึกษา ความไม่แน่นอนทั้งหมดนี้ทำให้เกิดความต้องการกลยุทธ์ที่ชัดเจน การวางแผน วิสัยทัศน์ และการมองการณ์ไกลของผู้บริหารที่ชัดเจนและเป็นธรรมต่อสังคม<sup>16</sup>

สิงคโปร์ เป็นตัวอย่างความสำเร็จของการนำเอาการมองอนาคต (Foresight) มาใช้ในการวางแผนพัฒนาประเทศตั้งแต่ปี 2523 โดยเริ่มจากวางแผนในการจัดผังเมืองที่อยู่อาศัยของประชาชน เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากที่ต้องจัดการเรื่องที่อยู่อาศัยของประชาชนเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ที่จำกัดของประเทศ ทั้งนี้ สิงคโปร์ยังพัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์อนาคต (Foresight Tools) ขึ้นเป็นของตนเองในชื่อ “Scenario Planning Plus” (SP+) ตัวอย่างหนึ่งของการสร้างฉากทัศน์ที่ประสบความสำเร็จที่เห็นได้ชัดคือ ฉากทัศน์เมื่อเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติจนไม่สามารถออกจากบ้านได้ เป็นที่มาของการเรียนการสอนออนไลน์ การทำงานแบบ Work From Home ในทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คนสิงคโปร์สามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตได้อย่างรวดเร็ว<sup>17</sup> จะเห็นได้ว่าหากไม่มีการเตรียมรับมือกับการเกิดวิกฤตการณ์ที่นอกเหนือจากการคาดหมายแล้ว กองทัพบกย่อมต้องมีแผนเผชิญเหตุโดยการวิเคราะห์อนาคตมาเป็นเครื่องมือเพื่อรองรับให้การศึกษาของกองทัพบกสามารถขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคงยังต้องเห็นคุณค่าของบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาให้มืองค์ความรู้และความสามารถนำองค์ความรู้มาพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้เข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะทหารที่เพียงพอตามนโยบายกองทัพบก รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา โดยเร่งรัดการจัดการสิ่งอุปกรณ์และเครื่องช่วยฝึกที่ทันสมัยและเพียงพอสำหรับการจัดการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรม

## บทที่ 4

### บทสรุป

สรุปได้ว่า “อนาคตศึกษา” เป็นการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ก้าวทันหรือก้าวนำการเปลี่ยนแปลงของโลกและตอบสนองการพัฒนาของประเทศ การศึกษาอนาคตจึงเป็นศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานเพื่อการวางแผนในเชิงนโยบาย การสร้างต้นแบบในการพัฒนา และกรอบการทำงานต่อไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ การทำความเข้าใจและเรียนรู้อนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในมุมมองการส่งเสริมและการพัฒนาการเผยแพร่ความรู้ รวมถึงการมองภาพอนาคตในการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และเกิดการบูรณาการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กองทัพบกควรนำการวิเคราะห์อนาคตศึกษามาใช้ควบคู่กับการวางแผนงานในอนาคต และต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษากองทัพบกมีนโยบายและแนวทางในการดำเนินการที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบและมีหน่วยที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของกองทัพบก สอดรับกับยุทธศาสตร์กองทัพบก ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กองทัพบกต้องพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่น มาตรฐานในการประเมินครูผู้สอน โดยนำวิทยฐานะมาเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่สอน การประเมินการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหลังผู้เข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมสำเร็จจากหลักสูตรหรือการฝึกอบรมนั้นๆ และรวมถึงมาตรฐานในการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน (Quality Management) สำหรับบุคลากรในส่วนสนับสนุนการศึกษา สามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ผลการประเมินจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานจริงๆ รวมทั้งมีการบริหารค่าตอบแทน

ที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เพิ่มแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทางการศึกษา

2. กองทัพบกควรจัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรในระดับต่างๆ รวมถึงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการวางแผนการมองภาพอนาคต (Foresight) แล้วนำผลการสัมมนาเชื่อมโยงต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบกต่อไป ให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละระดับ ให้มีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องมีการส่งเสริมการร่วมมือกัน และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ของหน่วย (KM-Knowledge Management) เพื่อเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของหน่วย เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และศักยภาพที่สูงขึ้น โดยให้หน่วยการศึกษา แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในด้านนี้กับหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จ กองทัพบกต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยให้หน่วยทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางเช่น กรมยุทธศึกษาทหารบก และทั้งโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ รวมไปถึงศูนย์การเรียนรู้ในระดับหน่วยก็ตาม เน้นการเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติอนาคต เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษและความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้นสิ่งที่กองทัพบกไม่สามารถละเลยได้ก็คือ การฝึกอบรมด้านระเบียบ วินัย การปลูกฝังและสร้างเสริมอุดมการณ์ทางทหาร การสร้างขวัญกำลังใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างลักษณะทหารลักษณะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมที่ดี สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในหน่วยงานอีกด้วย

3. ควรส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรทางการศึกษาตามแนวทางการรับราชการ เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบเต็มกำลังความสามารถ นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ กองทัพบกจะต้องมีระบบการพิจารณาส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลในการพิจารณา

ดังนั้น กองทัพบกจึงควรมีนโยบายกับหน่วยการศึกษาในการให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการศึกษาและนำเจตนารมณ์และนโยบายของผู้บังคับบัญชาและหน่วยเหนือ ควบคู่ไปกับการนำอนาคตศึกษามาใช้ เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายขึ้นและสูงขึ้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบและรองรับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก
2. ควรมีการศึกษาแนวโน้มภัยคุกคามรูปแบบในอนาคตที่อาจจะมีผลกระทบต่อบุคลากรทางการศึกษา นอกเหนือจากภัยคุกคามรูปแบบที่มีผลกระทบในปัจจุบัน
3. ควรมีการวิเคราะห์เครื่องมืออนาคตศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทหน่วย การศึกษาของกองทัพบกและด้านความมั่นคงของประเทศ
4. ควรมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยเปรียบเทียบใน หน่วยงานข้างเคียงสังกัดกระทรวงกลาโหม เช่น กองทัพเรือ กองทัพอากาศ

## เอกสารอ้างอิง

- 1 ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก, 13 ตุลาคม 2561
- 2 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2566-2570 (ร่าง) [เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2566] เข้าถึงได้จาก <http://www.nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/08/3-2.pdf>
- 3 นโยบายการปฏิบัติงานของ พลเอก ณรงค์พันธ์ จิตต์แก้วแท้ ผู้บัญชาการทหารบก. การพัฒนางานด้านการฝึกศึกษา หน้า 13 – 15.
- 4 นางอรุณรัตน์ ขำทิพย์พาทย์. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร [หลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 65]. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก; ปี 2563
- 5 วารสารมุมมองความมั่นคง ฉบับที่ 7 ประจำเดือน มิถุนายน - กันยายน 2564, [เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2566] เข้าถึงได้จาก <http://www.nsc.go.th>>Journal
- 6 วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สถาบันการมองอนาคตนวัตกรรม (IFI). สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). คู่มือการมองอนาคต (ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2561). [เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2566] เข้าถึงได้จาก <http://www.researchgate.net>
- 7 แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.2566 – 2570. กรมกำลังพลทหารบก. กันยายน 2565
- 8 วารสารวไลยอลงกรณ์. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม - เมษายน 2565 [เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2566] เข้าถึงได้จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal>

- 9 สิริวดี ชูเชิด. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ [หลักสูตรจัดการบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ]. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต; ปี 2564
- 10 วารสารนาวิกาธิปไตยสาร. นาวาเอก สุขสวัสดิ์ สบายใจ. อนาคตศึกษากับความมั่นคงแห่งชาติ. [เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม 2566] เข้าถึงได้จาก <http://www.navedu.navy.mi.th>
- 11 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (12) การพัฒนาการเรียนรู้ หน้า 12-1
- 12 คู่มือการดำเนินงาน วิชยฐานะของกองทัพบก 2561. กองคุณภาพการศึกษา. สำนักการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารบก.
- 13 อภิวัฒน์ รัตนวราหะ. อนาคตศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่. สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ; 2563
- 14 Carly N. Cook, Mark A. Burgman. Strategic foresight: How planning for the unpredictable can improve environmental decision making. ScienceDirect. 2014 September; 29 (9).
- 15 Habegger B. Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and Netherlands. ScienceDirect. 2010 February; 42 (1).
- 16 Ronaldo Munck and Gordon McConnell. Planning for higher education. [Online].; 2009 [cited 2023 March 18. Available from: <https://www.ams-forschungsnetzwerk.at>.
- 17 อมรชัย บ้านเมือง. เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย “การมองอนาคต (Foresight)”. [เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2566] เข้าถึงได้จาก [https://innovationhub.mof.go.th/?page\\_id=2032](https://innovationhub.mof.go.th/?page_id=2032)

18 คู่มือยุทธศาสตร์กองทัพบก. ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์

กรมยุทธศึกษาทหารบก. พิมพ์ครั้งที่ 1. 2560

19 กองทัพบกกับภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ. ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์

กรมยุทธศึกษาทหารบก. พิมพ์ครั้งที่ 1. 2558



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก คมกฤษ อจลานนท์

วัน เดือน ปีเกิด 24 ตุลาคม 2518

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2544	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
พ.ศ. 2554	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2556	โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 91

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2552 - 2555	นายทหารพลาธิการ วิทยาลัยการทัพบก
พ.ศ. 2555 - 2556	ประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
พ.ศ. 2556 - 2557	ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองทัพอากาศที่ 3
พ.ศ. 2557 - 2561	นายทหารเตรียมการ วิทยาลัยการทัพบก
พ.ศ. 2561 - 2564	หัวหน้ากอง วิทยาลัยการทัพบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2564 - 2566	รองผู้อำนวยการกอง วิทยาลัยการทัพบก
------------------	------------------------------------