



## เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์  
โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย

(พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙)

โดย

นาวาอากาศเอก นที สิงห์ทอง

นักศึกษหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๔  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และ ศึกษาแนวทางการปรับปรุงหลักสูตร รวมทั้ง บุคลากรทางการศึกษา และ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ขอบเขตด้านเนื้อหากรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี แผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติราชการของศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ.๒๕๖๔ – ๒๕๖๕) โดยศึกษาสภาวะแวดล้อมการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการข่าวกรอง ต่อยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ที่ผ่านมาของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ การดำเนินการวิจัยจะใช้การวิเคราะห์จากผลสัมฤทธิ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านข่าวกรอง อาจารย์ประจำหลักสูตรฯ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ต้องปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตร โดยบรรจุหมวดยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หมวดการวิเคราะห์ ไว้ในแถลงหลักสูตร และเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการส่งเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม และพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง ปรับปรุงโครงสร้างอัตรากิจการ บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และใช้จัดทำแผนพัฒนา เป็นข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ให้กับศูนย์รักษาความปลอดภัย ให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานด้านการข่าวกรอง ที่ใช้สนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในระดับต่างๆ ควรเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือในการข่าวกรอง และใช้เป็นแหล่งอ้างอิงหลักการปฏิบัติ ให้กับหน่วยงานความมั่นคงภายในประเทศ ส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านการข่าวกรองมีประสิทธิภาพ ประชาชนมั่นใจ

## คำนำ

การขับเคลื่อนหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ขององค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนที่สำคัญได้มาจากหลักการทางวิชาการ ภายใต้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทั้งโอกาส ภัยคุกคาม และโครงสร้างการบริหารที่ปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามนโยบาย ทำให้จำเป็นต้องมีการทบทวนแผนงานอยู่เป็นระยะ แต่ในปัจจุบันการทบทวนแผนจะเกิดขึ้นทันที เมื่อมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ในส่วนของภาครัฐนั้นจำเป็นที่จะต้องทบทวนแผนปฏิบัติการ เมื่อถึงเวลาในการใช้แผนไประยะเวลาหนึ่งแล้วต้องมีการประเมิน จำเป็นที่จะต้องกลับมาทบทวนแผน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแผนกลยุทธ์ (แผนปฏิบัติการ) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้เริ่มใช้เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ จึงนับว่าเป็นเวลาที่เหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานหาแนวทางให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่อไป มีทั้งส่วนที่ปรับแผนเดิมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ นำเสนอแผนปฏิบัติการเพิ่มขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ จะสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ต่อไป และผู้สนใจสามารถนำไปศึกษาค้นคว้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้นำไปต่อยอดด้านยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์กร และระดับชาติต่อไป

นาวาอากาศเอก นที สิงห์ทอง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ รุ่นที่ ๑๔

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
บทที่ ๑ บทนำ.....	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	๔
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา.....	๔
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา.....	๕
๑.๕ ข้อยกเว้นของการศึกษา.....	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๖
บทที่ ๒ การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....	๗
๒.๑ แนวความคิดเรื่องแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง.....	๗
๒.๒ แนวความคิดเรื่องแผนพัฒนาองค์การของ กองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓.....	๑๑
๒.๓ แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจ...๑๔	
๒.๔ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านความมั่นคง.....	๑๖
๒.๕ แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของภารกิจ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ.....	๒๑
๒.๖ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis).....	๒๕
๒.๖.๑ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน.....	๒๗
๒.๖.๒ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก.....	๔๑
๒.๖.๓ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	๔๓

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๓ แผนขององค์กร .....	๔๔
๓.๑ ชื่อ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙).....	๔๔
๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๔๕
๓.๓ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	๔๗
๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๕๓
บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	๖๐
๔.๑ ข้อเสนอแนะ.....	๖๐
๔.๒ ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้ .....	๖๑
บรรณานุกรม.....	๖๓
ประวัติย่อผู้วิจัย .....	๖๔

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑	ข้อมูลทั่วไปหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์	๓๔
ตารางที่ ๒-๒	ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร	๓๔
ตารางที่ ๒-๓	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป	๓๕
ตารางที่ ๒-๔	พิจารณาความมุ่งหมายหลักสูตร	๓๖
ตารางที่ ๒-๕	พิจารณาข้อมูลรายวิชา	๓๗
ตารางที่ ๒-๖	จุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์	๔๐
ตารางที่ ๒-๗	โอกาสและความท้าทาย	๔๒
ตารางที่ ๓-๑	จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตร รร.รปภ.ศรภ	๔๖
ตารางที่ ๓-๒	หน่วยงานที่ขอเข้ารับการฝึกอบรม	๔๗
ตารางที่ ๓-๓	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX	๔๙
ตารางที่ ๓-๔	แผนงานและโครงการ เป้าหมายในห้วงระยะเวลา ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙	๕๕

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๑-๑	ส่วนการบังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ	๓
แผนภาพที่ ๒-๑	การสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย	๑๑
แผนภาพที่ ๒-๒	หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร	๑๓
แผนภาพที่ ๒-๓	Road Map บก.ทท.	๑๔
แผนภาพที่ ๒-๔	ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	๑๕
แผนภาพที่ ๒-๕	กระบวนการในการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสม	๒๓
แผนภาพที่ ๒-๖	การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น	๒๔
แผนภาพที่ ๒-๗	การกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ	๒๔
แผนภาพที่ ๒-๘	โครงสร้างการจัด กองทัพอไทย	๒๖
แผนภาพที่ ๒-๙	โครงสร้างการจัด กองบัญชาการกองทัพอไทย	๒๗
แผนภาพที่ ๒-๑๐	โครงสร้างการบริหารงาน รร.รปภ.ศรภ.	๒๘
แผนภาพที่ ๒-๑๑	โครงสร้างการบริหารงานสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง	๓๗
แผนภาพที่ ๒-๑๒	กรอบวิธีคิด VRIO Framework	๓๘
แผนภาพที่ ๒-๑๓	การพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการของ บก.ทท.	๔๑
แผนภาพที่ ๓-๑	DIGITAL Headquarter	๔๔
แผนภาพที่ ๓-๒	ผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรของ รร.รปภ.ศรภ. ๒๕๕๐ - ๒๕๖๔	๔๖
แผนภาพที่ ๓-๓	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แนวทางการพัฒนา หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ (๒๕๖๕ - ๒๕๖๙)	๕๙

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทุกภูมิภาคโลก พลังอำนาจแห่งชาติที่เป็นขีดความสามารถได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากรูปแบบสงครามเย็นมาสู่การก่อการร้ายก่อความไม่สงบ ภัยที่เกิดจากมนุษย์จากธรรมชาติ รวมทั้งเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่เป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมหรืออาจเป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้หลากหลายมิติ โดยหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย จะศึกษาเกี่ยวกับการรวบรวมข่าวสาร การตรวจสภาวะแวดล้อม และภัยคุกคาม มาดำเนินการวิธีตามวงรอบข่าวกรอง แล้วนำข่าวกรองในแต่ละด้านมาวิเคราะห์ถึงขีดความสามารถหรือจุดอ่อนแวม เพื่อมากำหนดเป็นหนทางปฏิบัติในทางยุทธศาสตร์ชาติ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อประเทศ จากนั้นจะนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะ ให้กับผู้บังคับบัญชา โดยกระบวนการทั้งหมดนี้เรียกว่า “การประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์”

ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีกรอบแนวทางที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ความมั่นคง ยุทธศาสตร์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคน และสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ โดยมีกรอบแนวทางในการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ และการปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี และการสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

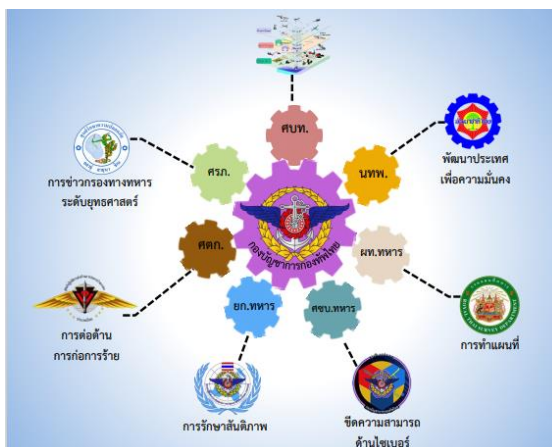
การที่จะบริหารจัดการองค์กรและประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงทุกระดับนั้น ปัจจัยสำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ ๔ ประการ คือ มนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ต่าง และการบริหารจัดการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทูมนมนุษย์ Human Capital ซึ่งหมายถึงทุนของทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบไปด้วย ทักษะที่สะสมมา ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ ความ



เชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สิน บุคคลนั้นสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้ ฉะนั้น การบริหารจัดการในด้านความสามารถของบุคลากร จึงเป็นเรื่องที่มองข้ามไม่ได้เพราะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร หากทุกอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานก็จะยิ่งทำให้การทำงานได้ราบรื่นไม่เกิดปัญหาใดๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็สามารถฝึกอบรมได้เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

ในประเทศที่เน้นยุทธศาสตร์ความมั่นคงของประเทศ ซึ่งเป็นประเทศชั้นนำของโลกด้านความมั่นคง เช่น สหรัฐอเมริกา เดิมระบบราชการสหรัฐอเมริกาในส่วนของรัฐบาลกลางจะเป็นระบบที่ค่อนข้างรวมศูนย์ การบริหารงานบุคคลถูกกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง ทำให้เกิดปัญหาความไม่คล่องตัวทางการบริหาร เมื่อเกิดเหตุการณ์ 911 ส่งผลให้สหรัฐอเมริกาต้องปรับปรุงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับด้านความมั่นคง และท้ายที่สุดได้มีการจัดตั้งกระทรวงความมั่นคง (Department of Homeland Security) โดยรวมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงเข้าไว้ด้วยกันราว ๒๐ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดระบบบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จึงมีการแก้ไขกฎหมายเพื่อมอบอำนาจให้กระทรวงกลาโหม และกระทรวงความมั่นคง เป็นกระทรวงนำร่องในเรื่องการบริหารงานบุคคล ซึ่งกำหนดให้มีตำแหน่งผู้นำด้านทุนมนุษย์ การบริหารทุนมนุษย์เป็นความยั่งยืนและบรรลุยุทธศาสตร์ความมั่นคงของชาติ นวัตกรรมที่สำคัญที่เป็นต้นแบบการบริหารยุคใหม่ โดยการพัฒนาและอบรมหลักสูตร ๒ ปี เพื่อให้บุคคลมีสมรรถนะได้ตรงตามต้องการขององค์กร

ส่วนยุทธศาสตร์ทหารของกองทัพไทยที่มี ผู้บัญชาการทหารสูงสุด เสนาธิการทหาร ผู้บัญชาการเหล่าทัพ และกรมฝ่ายเสนาธิการร่วม จะร่วมกันวิเคราะห์ทบทวนยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม โดยพิจารณาจากประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ การที่จะปฏิบัติภารกิจตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น งานด้านการข่าวกรอง การตรวจสภาวะแวดล้อม ภัยคุกคามและโอกาสจะต้องมีความน่าเชื่อถือถูกต้องและทันเวลา หน่วยที่สนับสนุนข้อมูลประมาณการณ์ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ จึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๑-๑



แผนภาพที่ ๑-๑ ส่วนการบังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ

ที่ผ่านมากองทัพอากาศไทย ได้กำหนดนโยบายการพัฒนากำลังพลตามแนวทางการรับราชการของกองทัพอากาศไทย จะทำให้กำลังพลมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในภารกิจของกองทัพอากาศไทย ค่านิยมและอุดมการณ์ทางทหาร ตามห้วงระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป และการพัฒนากำลังพลตามแนวทางของสายวิทยาการ จะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสายวิชาชีพได้อย่างถูกต้องและมีคุณภาพ ดังนี้

**อ้างอิง** คำสั่ง ที่ กท ๐๓๐๒/๓๕๑๓ ลงวันที่ ๒๓ มิ.ย.๖๓ เรื่อง ขออนุมัติหลักการการพัฒนา กำลังพลตามแนวทางการรับราชการของ บก.ทท. ผบ.ทสส. กรุณาลงนามอนุมัติ เมื่อวันที่ ๓๐ มิ.ย.๖๓

**อ้างอิง** คำสั่งกองทัพอากาศ ที่ ๑๒๘/๒๕๖๓ เรื่อง ให้ใช้สายวิทยาการ สายงาน และเลขหมายประจำสายวิทยาการ สายงานของ บก.ทท. ลง ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อให้การบริหารจัดการของ บก.ทท. ด้านโครงสร้างการจัดอัตรา ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านกำลังพล เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้งนี้ ตามคำสั่งได้ส่งผลต่อหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เว้นผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมก่อนปีงบประมาณ ๖๓ สามารถรองยศระดับ พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอกในตำแหน่งนอกสายวิทยาการ กร. และ ขว. ภายในปีงบประมาณ ๖๖ ส่งผลให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ ๖๔ ลดลงในส่วนของ บก.ทท. เนื่องจากถูกลดความสำคัญในแนวทางการรับราชการของผู้สำเร็จหลักสูตร โดยไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม (รวมทั้ง หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันป้องกันประเทศ ที่เป็นหลักสูตรระนาบเดียวกัน) ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเลือกที่จะฝึกอบรมหลักสูตรที่เป็นแนวทางการรับราชการในกรอบอัตราที่ชัดเจนกว่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตผลงานทางวิชาการ “การประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์” ของนานาชาติประเทศที่ทำการวิจัยทางยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความมั่นคง โดยศูนย์รักษาความปลอดภัย เป็นองค์การรักษาความปลอดภัยฝ่ายทหาร มีหน้าที่แนะนำ

ช่วยเหลือในเรื่องการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ แก่หน่วยงานของรัฐฝ่ายทหาร และกำกับดูแล ตรวจสอบ พร้อมทั้งพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ระบบการรักษาความปลอดภัยนั้นได้ผลสมบูรณ์อยู่เสมอ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒

ส่งผลให้โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ต้องมีการทบทวนและทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ.๒๕๖๕ – พ.ศ.๒๕๖๙) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการศูนย์รักษาความปลอดภัย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๗) ซึ่งถือว่าเป็นแผนระดับที่ ๓ ที่ต้องสอดคล้องกับแผนที่ ๑ และแผนที่๒ ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ของกระทรวงกลาโหม และแผนปฏิบัติราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย มาศึกษาและเป็นแนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกระดับอย่างมีคุณภาพ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และเกิดผลสัมฤทธิ์ บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ.

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ.

๑.๒.๓ เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ให้กับ รร.รปภ.ศรภ.

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑) ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ.

๒) ศึกษาแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อหาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ.

๑.๓.๒ ขอบเขตการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์

๑) ขอบเขตด้านประชากร เน้นการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร คณะอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน ๙ คน ผู้แทนหน่วยงานด้านความมั่นคง จำนวน ๑๒ คน จาก ๙ หน่วยงาน ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ.จำนวน ๕๓ คน

๒) ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ในห้วงเวลาดังตั้ง ตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม ๒๕๖๔

#### ๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๔.๑ การศึกษาและการรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลสำหรับตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย

๑) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยศึกษาจากแผน ๓ ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ และแผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.๒๕๖๓-พ.ศ.๒๕๖๕) โดยพิจารณาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย

๒) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและความท้าทาย ตามกรอบ STEEP-M Analysis (Social-Technology-Economics-Environment-Politics-Military) จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis

๓) การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategies) ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดแผนงาน/โครงการ และข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแผนพัฒนา หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

#### ๑.๔.๒ วิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

๑) การสำรวจเอกสาร โดยศึกษาจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และร่างนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔

๒) การสัมภาษณ์เชิงลึก และการระดมสมอง ด้วยการกำหนดข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในวัตถุประสงค์ของการวิจัยในส่วนของภาวะวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย

๓) กลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มที่ให้ข้อมูล ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการกำหนดผู้ตอบที่เจาะจง โดยเป็นผู้บริหาร คณะอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย

๔) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้ข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์ การระดมสมอง และข้อค้นพบจากการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์มากำหนดประเด็นคำถามตามแนวทาง STEEP-M Analysis เพื่อทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ด้วย SWOT Analysis และประเมินทิศทางการยุทธศาสตร์ หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ด้วย TOWS Matrix เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ในการกำหนดแผนงานและข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

ด้วยพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในหลักการของยุทธศาสตร์ชาติ ต้องศึกษารายละเอียดให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ รวมทั้ง การศึกษาสภาวะแวดล้อม ปัจจัยภัยคุกคาม พร้อมการสรุปผลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย โดยใช้ระยะเวลาที่มีอย่างจำกัด จึงต้องศึกษาทำแนวทางการพัฒนาให้สมบูรณ์ที่สุด

#### ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ได้แนวทางในการการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) จากการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน – ภายนอก ขององค์กรในการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

๑.๖.๒ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานทางวิชาการ เป็นตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากการจัดทำโครงการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ และพัฒนาบุคลากรในระดับผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องแบบยั่งยืน

## บทที่ ๒

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙) ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

๒.๑ แนวความคิดโดยศึกษาจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)

๒.๒ แนวความคิดเรื่องแผนพัฒนาองค์การของกองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๒.๓ แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจ

๒.๔ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านความมั่นคง

๒.๕ แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของภารกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

๒.๖ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

**๒.๑ แนวความคิดโดยศึกษาจากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐)**

ชาติที่เป็นเอกราชทุกชาติในโลก ต่างมีความมุ่งหมายที่จะให้ประเทศของตนมีความมั่นคงปลอดภัย ให้ประชาชนในชาติมีความสมบูรณ์อย่างถาวร ภายใต้สถานการณ์ด้านความมั่นคงของโลกในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้สภาพแวดล้อมในพลังอำนาจของประเทศ มีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วยจากภัยคุกคามหลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอันนำไปสู่ความมุ่งหมายที่จะทราบถึงขีดความสามารถ จุดอ่อนแวม และหนทางปฏิบัติของต่างชาตินั้น ว่าเป็นมิตรหรือศัตรู โดยนำผลของประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา เพื่อใช้เป็นข้อตกลงใจในการกำหนดนโยบาย การวางแผนทางยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะใช้ประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ให้เกิดประโยชน์อย่างสมบูรณ์นั้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในหลักการและกรอบแนวความคิดต่อการดำเนินกรวิธีด้านการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โดยการศึกษารวบรวม วิเคราะห์ให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อรักษาผลประโยชน์แห่งชาติเป็นสำคัญ โดยมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ๓ ระดับ ได้แก่

๒.๑.๑ แผนระดับที่ ๑ สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ ๓ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑) ด้านความมั่นคง ๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๑.๒ แผนระดับที่ ๒ มีความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และร่างนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ ถือเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลัก ที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ ๒๐ ปีตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเอาไว้ซึ่งก็คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมีเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วย ๑) ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข ๒) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ ๓) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ๔) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และ ๕) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดแผนย่อย แนวทางการพัฒนาเป้าหมายและ ตัวชี้วัด ในห้วงระยะเวลา ๕ - ๑๐ - ๑๕ - ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประกอบด้วย ในช่วงปี พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ ดำเนินการ “ปรับสภาพแวดล้อม พร้อมแก้ไขปัญหา” ให้ลดระดับลงอย่างมีนัยยะสำคัญ สำหรับในช่วงปี พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ จะดำเนินการให้ “ปัญหาเก่านั้นหมดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” เอื้อต่อการบริหารประเทศมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นฐานนำไปสู่เป้าหมายในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕ ที่กำหนดไว้ว่า “ประเทศชาติ พัฒนา ปวงประชาร่วมผลก่อดัน” จนกระทั่งสามารถบรรลุเป้าหมายสุดท้ายในห้วงปี พ.ศ.๒๕๗๖ - ๒๕๘๐ ที่ว่า “ประเทศชาติ มั่นคง ประชาชนมีความสุข” ในที่สุด โดยสาระสำคัญประกอบไปด้วยแผนย่อย จำนวนทั้งสิ้น ๕ แผนย่อย ได้แก่

๑) การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างความสงบให้เกิดขึ้นในประเทศชาติ บ้านเมือง เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายที่กำหนด สังคมมีความเข้มแข็งสามัคคีปรองดอง ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ การสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สร้างความรักความสามัคคี ความสำนึกจงรักภักดีและความภาคภูมิใจในชาติให้เกิดขึ้นกับประชาชนทุกหมู่เหล่า ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนถึงการพัฒนาปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม

๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อเร่งรัดดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างจริงจังให้หมดไปให้หมดไปให้หมดไป (ภายใน ๑๐ ปี) พร้อมทั้ง

พัฒนาโลก เฝ้าระวัง แจ็งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง ที่อาจจะเกิดขึ้นใหม่อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึง พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต และเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยของประชาชน และการพัฒนาประเทศตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์และระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน วางแผนบูรณาการในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความเร่งด่วนของปัญหา มีการติดตามตรวจสอบที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนพัฒนาโลกในการเฝ้าระวัง แจ็งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหา ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอาจจะเกิดขึ้นใหม่ให้ชัดเจน และ มีประสิทธิภาพ

๓) การพัฒนาศักยภาพของประเทศ ให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ สามารถติดตามแจ็งเตือน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และรับมือกับภัยคุกคาม รวมทั้งปัญหาที่อาจกระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง ตลอดจนสามารถพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิและผลประโยชน์ของชาติความมั่นคงของรัฐและความสงบเรียบร้อยของประชาชน และการพัฒนาประเทศได้ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยอย่างมีประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบงานด้านการข่าวกรองให้มีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม แจ็งเตือน ระงับยับยั้ง ป้องกันปัญหาและภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนจะเกิดเหตุการณ์หรือเหตุการณ์จะลุกลามต่อไป ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีแผนในการ พัฒนาศักยภาพกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง ทั้งคน เครื่องมือ/ยุทธโศปกรณ์แผนปฏิบัติการ ตลอดจนการฝึกและระบบการบริหารจัดการ ให้มีความพร้อมอย่างเพียงพอและเป็นรูปธรรม ในการเผชิญกับภัยคุกคามต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ภัยจากการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ตลอดจนสาธารณภัยและภัยพิบัติต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางในการบริหารจัดการ และ/หรือ แผนปฏิบัติการในการเผชิญกับภัยคุกคามแต่ละมิติให้เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

๔) การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมทั้ง องค์การภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลกอย่างยั่งยืน ตลอดจนให้สามารถร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นด้วยแนวทางสันติวิธีอย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ อาศัยการสร้าง



ปฏิสัมพันธ์ที่ดีในทุกระดับและทุกด้านกับนานาประเทศ ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของประชาคมอาเซียน พร้อมยึดมั่นในหลักความเป็นแกนกลางของอาเซียนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมไปถึงการเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกประเทศ ให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามหลักกฎหมายและหลักการสากล บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศ

๕) การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกลไกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เป็นรูปธรรม โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ คือ การปรับโครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ และระบบการบริหารจัดการของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) และ ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง ซึ่งครอบคลุมทั้ง ๕ แผนย่อยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยง และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันดังกล่าว ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เนื่องด้วยถึงแม้จะมียุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ แต่หากมิได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วนทั้ง ๕ แผนย่อยแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินการไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ได้

๒.๑.๓ แผนระดับที่ ๓ มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี และยุทธศาสตร์ทหาร แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง กระทรวงกลาโหม ระยะเวลาที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง กองทัพอากาศ ระยะเวลาที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการด้านการปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์แห่งชาติ กองทัพอากาศ ระยะเวลาที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) แผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการกองทัพอากาศ (พ.ศ.๒๕๖๓ - พ.ศ.๒๕๖๕) และแผนปฏิบัติการของศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕) ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๑



แผนภาพที่ ๒-๑ การสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย

**๒.๒ แนวความคิดเรื่องแผนพัฒนาองค์กร** ของกองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

นโยบาย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด/ผู้บัญชาการศูนย์บัญชาการทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ด้านการบริหารจัดการกองทัพ กำหนดให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรของกองทัพไทย ให้มีความทันสมัย พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยมีนโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ดังนี้

- ๑) ปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นทหารอาชีพให้กับกำลังพลผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ สื่อให้ความรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (แบบทดสอบค่านิยมออนไลน์ แบบทดสอบความเป็นทหารอาชีพ) หลักสูตรการศึกษา เป็นต้น โดยกำลังพลทุกคนจะต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด ผู้มีอิทธิพล และสิ่งผิดกฎหมายทุกชนิดอย่างเด็ดขาด
- ๒) รักษาภาพลักษณ์ของกองทัพ ให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน อาทิ การแสดงออกต่อสาธารณชน การขับขียนพาหนะ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น
- ๓) จัดทำแนวทางการนำกำลังพลสำรองเข้าทำหน้าที่ทหารเป็นการชั่วคราว รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังพล เพื่อลดขนาดและงบประมาณด้านกำลังพลในอนาคต
- ๔) ดูแลทหารกองประจำการดุจญาติมิตรในครอบครัว โดยให้ความสำคัญกับการดูแลสิทธิกำลังพลตามระเบียบของทางราชการอย่างเต็มที่ อาทิ เบี้ยเลี้ยงเงินเดือน เครื่องแต่งกาย การประกอบเลี้ยง การรักษา พยาบาล โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพทหารประจำการก่อนปลด รวมทั้ง ต้องไม่มีการลงโทษที่ผิดแบบธรรมเนียมทหาร ตลอดจนสนับสนุนให้มีโอกาสสอบเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตามคุณสมบัติที่กำหนด เพื่อให้เป็นทหารต้นแบบที่มีระเบียบวินัย มีอุดมการณ์รักชาติและจิตอาสา
- ๕) ส่งเสริมให้

กำลังพลมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ โดยการสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกาย พัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และการออกกำลังกาย โดยให้มีการทดสอบร่างกายอย่างเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง ตลอดจนการสนับสนุนการจัดตั้งชมรมกิจกรรม/กีฬาประเภทต่าง ๆ ๖) พัฒนาการให้บริการสุขภาพ และกำหนดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างจริงจัง ตลอดจนกำหนดมาตรการให้กับกำลังพลที่มีผลตรวจสุขภาพอยู่ในกลุ่มเสี่ยง ๗) พัฒนางานสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของกำลังพล ตลอดจนปรับปรุงบ้านพักสวัสดิการให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด ปลอดภัยและอาชญากรรมทุกชนิด ๘) พัฒนากำลังพลให้มีขีดสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้วยการเสริมสร้างความพร้อมของหน่วยศึกษาในทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถเปิดการศึกษาหลักสูตรตามแนวทาง รับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ตามสายวิทยาการ รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และ ดิจิทัล ให้กับกำลังพล ๙) ขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับราชการให้มีความเป็นรูปธรรม ได้แก่ การขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ การพัฒนาเอกสารตำรา และขีดความสามารถของบุคลากรด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้กำลังพลมีองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติการร่วม ตามแนวคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง ๑๐) พิจารณาศึกษาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติการกิจของกองทัพไทย อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ (Robot) อากาศยานไร้คนขับ (Drone) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) เป็นต้น ๑๑) ปรับปรุงระบบการระวังป้องกันที่ตั้งหน่วยให้มีความปลอดภัยจากภัยคุกคาม โดยบูรณาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อาทิ กล้องวงจรปิด ระบบติดตามแบบอิเล็กทรอนิกส์ (RFID) เชื่อมต่อกับระบบระวังป้องกันที่ตั้ง อาทิ เจ้าหน้าที่เวรยามกองรักษาการณ์ ระบบปิดกั้นประตูอัตโนมัติ ระบบแจ้งเตือนอัคคีภัย เป็นต้น ๑๒) ให้ดำเนินการกำกับดูแลการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและโปร่งใส ๑๓) ดำเนินการด้านงบประมาณให้รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า โดยเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และเป้าหมายของรัฐบาล ๑๔) พัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐ และเสริมสร้างวินัยทางงบประมาณและการเงิน

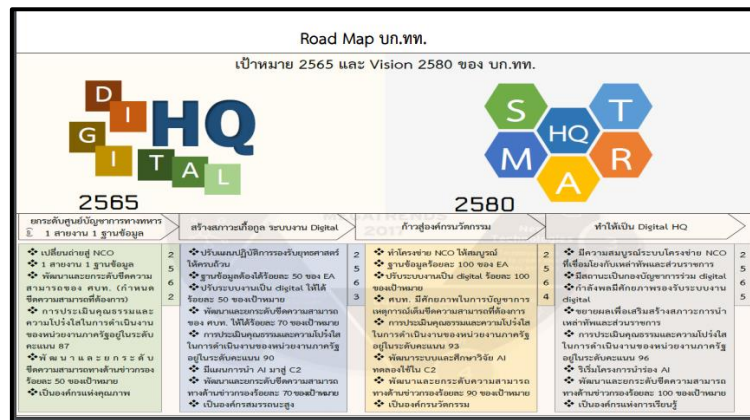
กรมกำลังพลทหาร ได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การของ กองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อขับเคลื่อนแผนงานตาม Road Map การพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล และตอบการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. ๒๕๖๒ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากรและระบบราชการ ๔.๐ ของ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยการนำนโยบายผู้บัญชาการทหารสูงสุด/ผู้บัญชาการศูนย์บัญชาการทางทหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ด้านการบริหารจัดการกองทัพ มาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนดังกล่าว อีกทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง องค์การของ กองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากรและเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ซึ่งเชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง ๓ มิติ ได้แก่ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน การยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ยิ่งขึ้น แผนพัฒนาองค์การของ กองบัญชาการกองทัพไทย หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นแผนงานที่มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบาย และระบบการ บริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนา บุคลากรทันสมัย พัฒนาศักยภาพในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้าง ความรอบรู้และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชน เป็นศูนย์กลางโดยแผนงานประกอบด้วย การวิเคราะห์โครงสร้างและจัดทำอัตรากำลังพล การพัฒนา ระบบกำลังพลสำรอง การจัดทำสายวิทยาการสายงานและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุแต่งตั้งกำลังพล การบริหารตำแหน่งสำคัญของ กองบัญชาการกองทัพไทย (Succession Plan) การจัดทำแนวทางรับราชการการพัฒนา และขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๒

	Basic (A&D)	Advance (Alignment)	Significance (Integration)
5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนอง ยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ 	การวางแผนกำลังคน ให้ตรงกับความต้องการและ เพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงาน และ ความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุนโยบาย	นโยบายการจัดการบุคลากร สนับสนุนการทำงานให้ มีผลต่อตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 	สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
5.3 การสร้างวัฒนธรรม ให้แก่บุคลากร การทำงานที่ดี และความร่วมมือ 	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และ สร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทีมท่ มีผลการดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของ ให้แก่บุคลากร
5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร 	พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ในการทำงาน และด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สังคมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญ ต่อสมรรถนะหลักขององค์การ	พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจ พร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

แผนภาพที่ ๒-๒ หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการพัฒนางานบริการและสวัสดิการการปลูกฝังค่านิยมหลัก คุณธรรม จริยธรรม การป้องกันทุจริตคอร์รัปชั่น การป้องกันการกระทำความผิดวินัยทหาร การขับเคลื่อนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร การประเมินความผูกพันองค์กร การนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาผู้บริหารและกำลังพลให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา/ การฝึกอบรมให้ทันสมัยสอดคล้องกับองค์ความรู้ที่ต้องการ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร การพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาของชาติในประชาคมอาเซียน และการเตรียมความพร้อมสู่ DIGITAL HEADQUARTERS รวมทั้ง การพัฒนายกระดับขีดความสามารถทางด้านข่าวกรองเป็น ๔ ช่วง (ในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๘๐) แบ่งเป็น ร้อยละ ๕๐ ร้อยละ ๗๐ ร้อยละ ๘๐ และ ร้อยละ ๑๐๐ ของเป้าหมาย ตามลำดับรายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๓



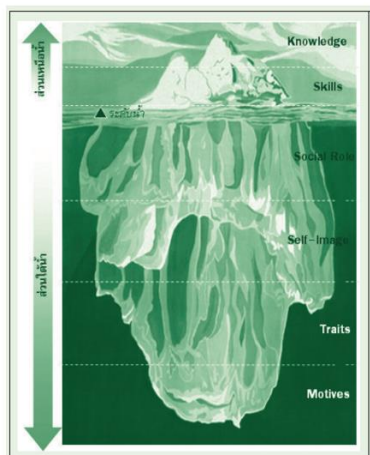
แผนภาพที่ ๒-๓ Road Map บก.ทพ.

**๒.๓ แนวคิดเรื่องข้อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจ**

แม้ว่าแนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามแนวคิดของนักคิดที่ปรึกษาแต่ละท่าน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จะมีความแตกต่างกันหลากหลาย แต่แนวคิดเรื่องข้อกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จะใช้นั้นจะอ้างอิงจากทฤษฎีของศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลลีแลนด์ (Dr.David C. McClelland) จากบทความ “Testing for Competence rather than Intelligence” (American Psychologist ๒๘, ๑-๑๔) ซึ่งให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม/บางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านั้นได้แสดงคุณลักษณะดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ อื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร แนวคิดนี้ได้แบ่งระดับ

ที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้นและแสดงออก ในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๔



- ความรู้ (Knowledge) ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ
- ทักษะ (Skills) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ พิเศษในด้านต่างๆ
- บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น
- ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน
- อุปนิสัย (Traits) ความเคยชิน พฤติกรรม ซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
- แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) จินตนาการ แนวโน้ม วิสัยทัศน์ วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

แผนภาพที่ ๒-๔ ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

๒.๓.๑ ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน โดยจำกัดความ “ความรู้” คือ การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บไว้ในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้วและต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้สามารถแบ่งได้ เป็น ๓ กลุ่มที่แตกต่างกันแต่ก็เกี่ยวเนื่องกัน คือ ๑) องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงานหรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมาหรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว ๒) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้น มาปรับใช้เมื่อใดและใช้อย่างไร นอกจากนั้นความรู้ยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล และ๓) องค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตามผลและการทบทวน กิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว (Kraiger, K., J.Ford, and E.Salas. ๑๙๙๓ Application of cognitive, skill based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation, Journal of Applied Psychology ๗๘(๒): ๓๑๑-๒๘)

๒.๓.๒ ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและคล่องแคล่ว ในส่วนนี้สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน ทักษะตามนิยามของ Dunnette หมายความว่า ชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคล ว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา เป็นต้น การพัฒนาทักษะมีผลมาจากองค์ความรู้ คือ ตัวบุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไรและเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะ จึงหมายถึง ความชัดเจนในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรู้เพียงแค่ว่าจะอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีอยู่สองระดับ คือ ระดับต้นเป็นการรวบรวม (Compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (Automaticity) ทักษะทั้งสองระดับนี้ จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชิน จนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด (Dunnette, M. ๑๙๗๖ Aptitudes, Abilities and skills. In The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by M. Dunnette. Chicago: Rand McNally)

โดยสรุปการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งของส่วนราชการจะมีผลอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องมีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะไว้ก่อนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีหลักยึดที่ชัดเจนในทุกระบบ

#### ๒.๔ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านความมั่นคง

๒.๔.๑ การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งองค์กรต้องปฏิบัติตามนโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกัน ๒ แนวคิด (พิไลวรรณ อินทร์รักษา, ๒๕๕๐) คือ

๑) แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิม เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และไม่ใช่เป็นหน้าที่องค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใด องค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคลากรต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน จะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คู่กับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคล

ที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กร บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุก  
อย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์กรจึงมุ่งเน้นที่การสรรหา  
และการคัดเลือกบุคลากรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด มากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนา  
บุคลากรของตน

๒) แนวความคิดแบบสมัยใหม่ ที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ  
และจำเป็นที่องค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ  
ดำเนินงาน แต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่า โดยมีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อย่างน้อย ๒  
ประการ ๑) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้ที่มี  
ความรู้และความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติ  
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่าง  
สม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น  
ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน ๒) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น  
และนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย  
จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัยก้าวทันโลกอยู่  
เสมอถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับ  
ผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองใหม่ ความรู้ความสามารถที่สูง  
ขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และ Seiler, J.P (๑๙๗๕, อ้างถึง  
ใน พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) ได้นำความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร  
โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้าการปรับเปลี่ยนและผลผลิต ประกอบด้วย ๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) มีปัจจัย  
อยู่ ๔ ปัจจัย คือ โครงสร้างสังคมขององค์กร วิธีการทำงานขององค์กร บุคลากรขององค์กร และ  
ปัจจัยสุดท้าย คือ องค์กรเป็นที่รวมของโครงสร้างสังคม บุคลากร เทคนิค และสิ่งอำนวยความสะดวก  
ต่างๆ ๒) การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในการพัฒนา  
บุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรวมทั้งความเข้าใจในความรู้ทักษะต่าง ๆ ๓) ผลผลิต  
(Output) หมายถึง ผลที่ได้ความพึงพอใจตลอดจนได้รับการพัฒนาในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ โดย  
Szilagyi, Andrew D (๑๙๘๔) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่ง  
ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ ขั้นแรก เป็นการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร  
การวิเคราะห์มุ่งเน้นไปที่ ๑. การวิเคราะห์ห้องค์การ คือ การวิเคราะห์ห้องค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต  
๒. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มงานเฉพาะ ๓. การวิเคราะห์



บุคคล คือ การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรรายบุคคล ขั้นที่สอง กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ การพัฒนาบุคลากร โดยจะต้องวางวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเกณฑ์ที่จะต้อง ใช้ประเมิน ขั้นที่สาม เลือกรวิธิการหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาขณะทำงานและได้ ทำงานไปแล้ว การพัฒนาบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยัง ช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความ สิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทร์รักษา, ๒๕๕๐) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ ๑. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน ๑) การฝึกอบรม และ ๒) การสอนงาน ๒. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ ๑) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ๒) การหมุนเวียนงาน ๓) การทดลอง เวียนงานหรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ๔) การรักษาการแทน ๕) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ ๖) การ ดูงาน ๗) การเพิ่มความรับผิดชอบ ๘) การมอบหมายงานพิเศษ ๙) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ ๑๐) การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร และ ๑๑) การให้ร่วมคณะทำงาน ๓. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ ๑) การให้ทุนการศึกษา และ ๒) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว ๔. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ ในหน้าที่ ได้แก่ ๑) การจัดโปรแกรมการศึกษา ๒) การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ๓) การมอบหมายให้ วิจารณ์หนังสือ ๔) การจัดวารสารทางวิชาการ ในสาขาอาชีพให้อ่าน ๕) การส่งเอกสารให้ทำรายงาน สรุปลงอยู่เสมอ และ ๖) การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น สิ่งจำเป็น อย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติใน การปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และ ลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติของบุคลากรจะ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ (คณิงนิจ กองผาพา, ๒๕๔๓ หน้า ๑๓) ดังนั้น องค์กร จึงควรพิจารณาลักษณะที่แตกต่างของบุคคล เพื่อจะได้ดำเนินการให้การตอบสนองได้ถูกต้องตรงกับเป้าหมายขององค์กร

๒.๔.๒ การฝึกอบรม (Training) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ ดังนี้ Leonard Nadler (๑๙๗๐, อ้างถึงใน พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรโดยมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ คือ ๑) การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ๒) การศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้น เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่ก็มีความหมายมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ๓) การพัฒนา คือ การเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติความรู้และความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันด้วย (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, ๒๕๕๐)

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ๆ ย่อมจะให้เกิดความเบื่อ และประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้ เพราะพนักงานมีความคุ้นเคยและเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานได้ทราบนโยบายของหน่วยงานก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม พิไลวรรณ อินทรักษา (๒๕๕๐) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ ได้แก่ ๑) การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know -How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป ภาวะเปรียบข้อบังคับนโยบายวิธีการปฏิบัติหรือเทคโนโลยีพัฒนาขึ้นจนทำให้พนักงานไม่สามารถทันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ องค์กรต่าง ๆ จึงอาจจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้น ให้มีความรู้ความสามารถความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะเปรียบหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ๒) การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานระดับต้นอาจจะต้องการทักษะเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติโดยตรง แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องการฝึกทักษะเกี่ยวกับการบริหารการจัดการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น ๓) การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ในปัจจุบันที่ยอมรับกันว่า ทัศนคติของคนมีบทบาทในการทำงานอย่าง

มาก ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้ว่าเขาจะรู้งานหรือประสบการณ์ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องผลงานก็จะออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

๒.๔.๓ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training: OJT) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในพื้นที่การทำงานในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้ง องค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด กล่าวโดยสรุปคือวัตถุประสงค์การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้พัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ คือ เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ทักษะและทัศนคติแล้ว เมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางที่ดีทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (พิไลวรรณ อินทรักษา, ๒๕๕๐)

๒.๔.๔ การศึกษาดูงาน (studying visit) หมายถึงการจัดให้ บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงาน และวิธีการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานเพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ความ เข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงาน และยังมีโอกาสสอบถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย “การศึกษาดูงาน” เป็นการศึกษาออกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน หรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานอาจทำได้ตั้งแต่สถานที่ไม่ห่างไกลมากไปกลับได้ในวันเดียว เช่น การดูงานการเรียนการสอนต่างสถาบัน การเยี่ยมชมสถานประกอบการในสถานที่ใกล้เคียงหรือภายในประเทศไปจนถึงเดินทางไปต่างประเทศหรือในส่วนต่าง ๆ ของโลก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual plan), กรุงเทพฯ ๒๕๕๒)

๒.๔.๕ การดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง โดยมอบหมายให้บุคลากร ไปสังเกตการณ์การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใด

แห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งการเรียนรู้แบบการศึกษาออกสถานที่ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผู้สอนพาผู้เรียนออกไปศึกษาออกสถานที่ เพื่อแสวงหาคาตอบจากประสบการณ์ตรงและสถานที่จริงโดยมีวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ (ทศนาแชนมณี, ๒๕๕๓)

## ๒.๕ แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของภารกิจ ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ

แนวคิดและทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กิบสันและคณะ (Gibson and Others ๑๙๘๘ : ๓๗) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่วๆ ไป หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) ประสิทธิภาพ เป็น เรื่องของการใช้ ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ การแสดง ประสิทธิภาพ ของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายใน การลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการ ใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ

ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมี ลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากรและ กำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมายองค์กร มีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการ ทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีมีความสุขความพอใจ ในการทำงาน เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของ องค์กร จะเน้นปัจจัยและกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือ พิจารณา ประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัยและใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่าไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธี การทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดีให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ อย่าง ครบถ้วนสมบูรณ์องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นกับ องค์ประกอบสำคัญ ๔ ประการคือ ๑) สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร

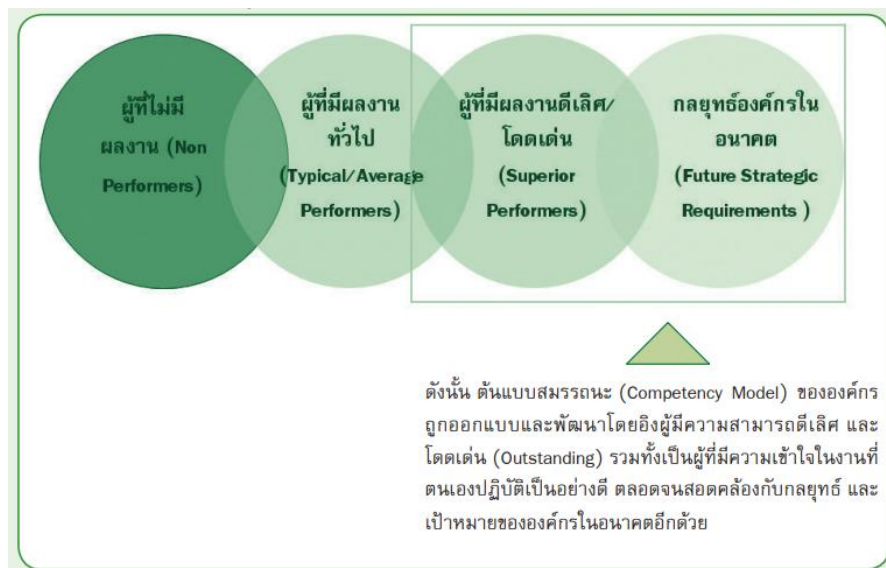
กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น บริการ ขายตรง บริการสื่อสารขนส่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) สภาวะการซื้อขาย ส่งออกในตลาดโลกคู่แข่งชั้น ทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบคุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน ๒) สิ่งแวดล้อมในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์การที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ๓) ปัจจัยขององค์การ ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์การในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เงินทุน เทคโนโลยีและศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคลถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และ ๔) กระบวนการขององค์การกระบวนการที่สำคัญขององค์การ คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและบริการที่น่าพอใจของข่ายของกระบวนการขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์การ การวางแผน การจัดองค์การในด้าน บุคลากรการสร้างความสนใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ (สมใจ ลักษณะ, ๒๕๕๒)

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐาน และแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญนั้นได้กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร ดังนี้ ๑) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (๒) บริการที่ดี (๓) การส่งสมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ (๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ (๕) การทำงานเป็นทีม ๒) สมรรถนะทางการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศในส่วนราชการ ได้แก่ (๑) สภาวะผู้นำ (๒) วิสัยทัศน์ (๓) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (๔) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (๕) การควบคุมตนเอง และ (๖) การสอนงานและมอบหมายงาน

เนื่องจากการสร้างต้นแบบสมรรถนะที่ต้นนี้ผู้ใช้ต้องสามารถทำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน ดังนั้น การสร้างต้นแบบสมรรถนะจึงเกิดจากการเลือกสมรรถนะ

จำนวนหนึ่งที่เหมาะสมกับความสามารถในการจดจำของบุคคล จากทฤษฎีความทรงจำระยะสั้น คนส่วนใหญ่จะจำข้อมูลหรือตัวเลขได้ไม่เกิน ๕-๙ ข้อมูลหรือตัวอักษร การกำหนดจำนวนต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ เฉพาะนั้นไม่ควรจะมีจำนวนเกิน ๕-๙ ตัว นอกจากนั้นหากมีจำนวนมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อ ประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี การประเมินเพื่อคัดสรรเข้าสู่ตำแหน่ง และการพัฒนาข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากจะเป็นภาระอย่างมากต่อผู้ประเมินในแต่ละส่วนราชการ

เมื่อมีความจำเป็นต้องเลือกจึงควรจะมีกระบวนการในการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งโดยหลักเกณฑ์แล้วน่าจะสะท้อนคุณสมบัติของคนเก่งคนดีในงานและสอดคล้องกับภารกิจของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๕



แผนภาพที่ ๒-๕ กระบวนการในการตัดสินใจเลือกต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสม

ระดับสมรรถนะที่กำหนดต้องไม่ต่ำกว่าระดับสมรรถนะขั้นต่ำตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ และตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงานหลังจากกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการกำหนดระดับความซับซ้อนของแต่ละรายการของความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นจำนวน ๕ ระดับเสมอ ซึ่งในแต่ละระดับจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับระดับมาตรฐานทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรม หรือสมรรถนะที่กำหนดไว้ในหนังสือเวียน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าทุกส่วนราชการมีความเท่าเทียมในการกำหนดระดับความซับซ้อนของงานในแต่ละประเภทตำแหน่งและในแต่ละระดับชั้นงาน

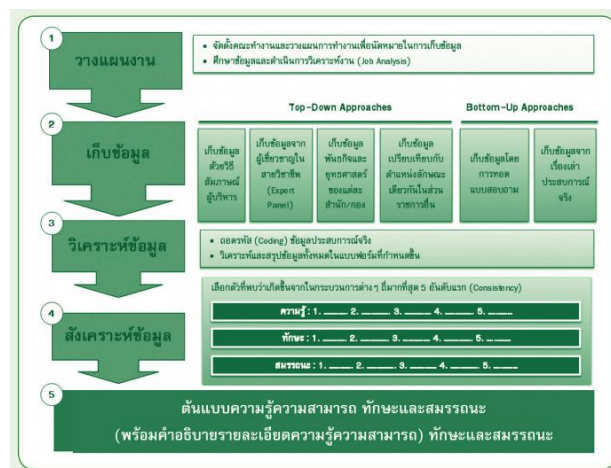
โดยข้าราชการในแต่ละประเภทตำแหน่งและระดับชั้นงานจะต้องมีการกำหนด (Mapping) ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ต้องการขั้นต่ำ โดยจะต้องกำหนดไม่ต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขั้นต่ำที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นไว้เป็นมาตรฐานตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๘/ว ๗ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทบริหาร รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๖

ประเภทตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก*	สมรรถนะทางการบริหาร*	สมรรถนะเฉพาะงานที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน*	ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ*	ทักษะที่จำเป็น
<b>ประเภทบริหาร</b>						
ระดับสูง	5	4		2	4	2
ระดับต้น	5	3		2	4	4
<b>ประเภทอำนวยการ</b>						
ระดับสูง	4	2	4	2	3	2
ระดับต้น	3	1	3	1	3	2
<b>ประเภทวิชาการ</b>						
ทรงคุณวุฒิ	5	3 <sup>1)</sup>	5	5	3	2
เชี่ยวชาญ	4		4	4	3	2
ชำนาญการพิเศษ	3		3	3	3	2
ชำนาญการ	2		2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1		1	1	2	2
<b>ประเภททั่วไป</b>						
ทักษะพิเศษ	2		2	4	2	2
อาวุโส	2		2	3	2	2
ชำนาญาน	1		1	2	1	1
ปฏิบัติงาน	1		1	1	1	1

**หมายเหตุ**  
 1) ระดับสมรรถนะที่กำหนดตามตารางนี้ ยึดตามต้นแบบสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด  
 2) ยึดตามต้นแบบสมรรถนะทางการบริหารที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด  
 3) ความรู้ และทักษะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ใช้ตามระดับตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนความรู้ และทักษะอื่นๆ ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสำนักงาน ก.พ. กำหนด ให้ใช้ตามสมรรถนะ  
 4) ระดับที่ 3 กำหนดเฉพาะ -> วิสัชนา, การวางกลยุทธ์ธุรกิจ, ศักยภาพผู้นำการบริหาร

แผนภาพที่ ๒-๖ การกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น

กระบวนการในการกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติสามารถแบ่งได้เป็น ๕ ขั้นตอนใหญ่ๆ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๗



แผนภาพที่ ๒-๗ การกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ ๑ กระบวนการวางแผนงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดคณะทำงานและการวางแผนกระบวนการทำงานและเวลาที่ใช้ทั้งหมด เพื่อกำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยอย่างน้อยคณะทำงาน ควรประกอบด้วย ๑) หัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธาน คณะทำงาน ๒) หัวหน้าหน่วยงานหรือข้าราชการในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควรไม่น้อยกว่า ๔ คน ๓) หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ หรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นเลขานุการ โดยคณะทำงานชุดนี้ ควรจะมีบทบาทในการพิจารณาต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติก่อนจะนำเสนอ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวง ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ โดยในการวางแผนงานนี้อย่างน้อยควรประกอบด้วยข้อกำหนดกิจกรรมหลักๆ ใน ๕ ขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ ๒ การเก็บข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อไปประกอบการพิจารณากำหนดต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสมมติฐานที่ว่า หากมีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายและครบถ้วนจะทำให้ได้การสร้างต้นแบบที่สมบูรณ์สูงสุด

ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่เก็บได้ในแต่ละส่วนมาวิเคราะห์ ถอดรหัส หรือสรุปออกมาเป็นข้อมูลความรู้ข้อมูลทักษะและข้อมูลสมรรถนะที่สามารถนำไปประกอบการพิจารณาในเชิงสถิติ

ขั้นตอนที่ ๔ การสังเคราะห์ข้อมูล เป็นการพิจารณานำข้อมูลทั้งหมดที่ได้วิเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นการนำต้นแบบความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมาจัดทำรายละเอียดของคำจำกัดความ รายละเอียดระดับความซับซ้อนของความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมหรือสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง

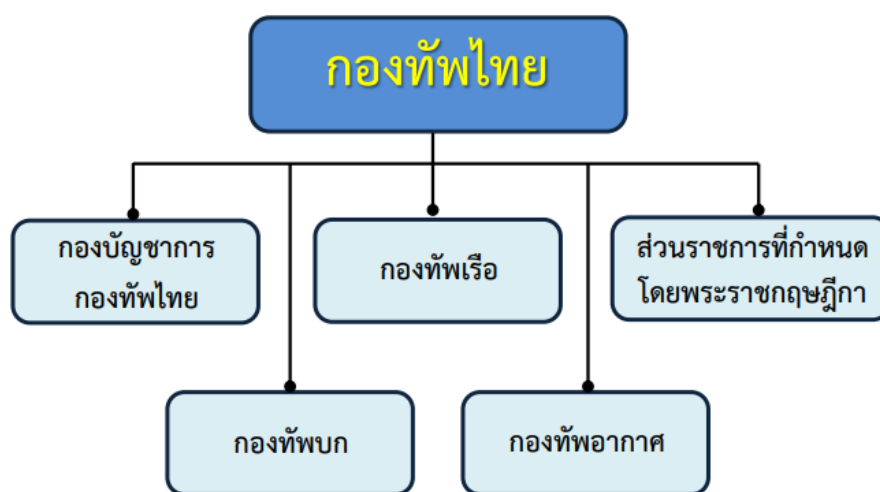
## ๒.๖ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย มีพัฒนาการของหน่วยมาจากผลของสภาพความเป็นไปในสถานการณ์โลกช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ยุติ ฝ่ายพันธมิตรได้รับชัยชนะ และได้มีการจัดตั้งองค์การสนธิสัญญาป้องกันร่วมกันแห่งเอเชียอาคเนย์ (สปอ.) ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นสมาชิก เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๔๘๙ และได้มีการจัดตั้งสมาคมสหประชาชาติแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๙๖ ได้กำหนดให้ประเทศสมาชิกมีระเบียบ และมาตรการ



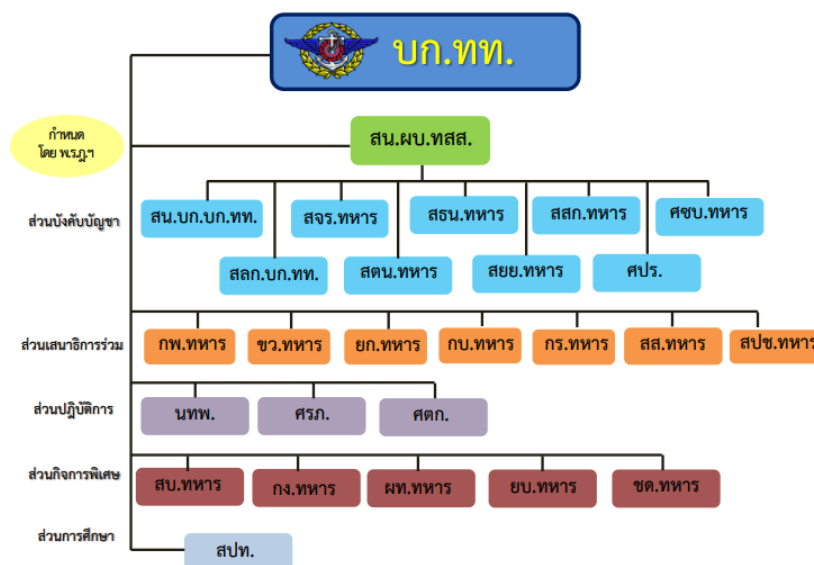
รักษาความปลอดภัย เพื่อความมั่นคงอยู่ในระดับเดียวกัน เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อการประสานงาน ด้านความร่วมมือ ในการป้องกันการรุกราน ต่อต้านการแทรกซึม ล้มล้าง และบ่อนทำลาย จากผู้ รุกราน ซึ่งในขณะนั้นมีทหารเป็นหลัก จึงได้จัดตั้งโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ให้พัฒนาและผลิต บุคลากรด้านการข่าวกรอง ให้กับหน่วยงานทางทหาร ตำรวจ และพลเรือน เพื่อใช้เป็นส่วนสนับสนุน ในข้อตกลงใจให้กับรัฐบาลในการต่อสู้กับคอมมิวนิสต์ในขณะนั้น

กองทัพไทย มีอำนาจหน้าที่และโครงสร้างการจัดตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ ในมาตรา ๑๕ บัญญัติไว้ว่า “กองทัพไทย มีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพ ไทย ในการป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลัง ทหารตามอำนาจหน้าที่ของ กระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” และในมาตรา ๑๗ บัญญัติให้ “กองทัพ ไทยมีโครงสร้างการจัด ดังนี้ ๑) กองบัญชาการกองทัพไทย ๒) กองทัพบก ๓) กองทัพเรือ ๔) กองทัพอากาศ ๕) ส่วนราชการอื่น ตามที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา” นอกจากนี้ มาตรา ๓๙ กำหนด “ให้กองทัพไทยจัดตั้งศูนย์บัญชาการทหาร ในแต่ละระดับขึ้นตั้งแต่มณฑล เพื่อใช้ในการติดตามสถานการณ์ และเป็นศูนย์ควบคุมอำนวยความสะดวก และสั่งการการปฏิบัติ” รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๘



แผนภาพที่ ๒-๘ โครงสร้างการจัด กองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ และกำหนด หน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๒ กำหนดให้ กองบัญชาการกองทัพไทย จัดส่วนราชการภายในออกเป็น ๑๗ ส่วนราชการ จึงได้ จัดกลุ่มของส่วนราชการ เป็น ๕ ส่วน ตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วน เสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษและส่วนการศึกษา รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๙

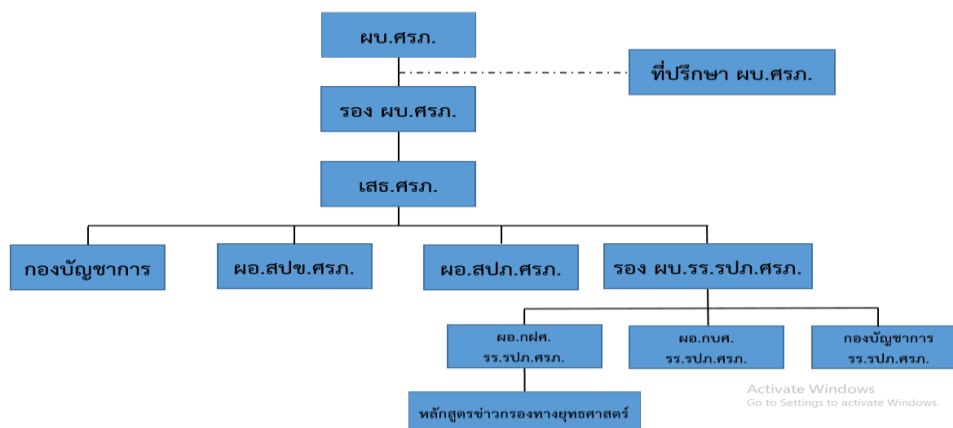


แผนภาพที่ ๒-๙ โครงสร้างการจัด กองบัญชาการกองทัพไทย

### ๒.๖.๑ การตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย

เจตนารมณ์ของแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ (ขกศ.) โดยมีหลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง (สจว.) เป็นหลักสูตรที่อยู่ในระนาบเดียวกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งที่กำหนดเป็นแนวทางการครองยศระดับ พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก เว้นผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมก่อนปีงบประมาณ ๖๓ สามารถติดยศในตำแหน่งนอกสายวิทยาการ กร. และ ขว. ภายในปีงบประมาณ ๖๖ ตามคำสั่ง ที่ กท ๐๓๐๒/๓๕๑๓ ลงวันที่ ๒๓ มิ.ย.๖๓ เรื่อง ขออนุมัติหลักการการพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการของ บก.ท.ท. ผบ.ทสส. กรุณาลงนามอนุมัติ เมื่อวันที่ ๓๐ มิ.ย. ๖๓ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ต่อผลงานวิจัยทางวิชาการของนานาชาติที่ทำการรวบรวม สืบค้นข้อมูล ทั้งทางเปิดและทางปิด นำข้อมูลมาดำเนินกรรมวิธีวงรอบข่าวกรอง ให้ได้ประมาณการข่าวกรองว่าประเทศนั้นๆ เป็นมิตร หรือ ศัตรู เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลือกหนทางการปฏิบัติ ในการวางแผนและกำหนดนโยบายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อประเทศในอนาคต

โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการศูนย์รักษาความปลอดภัย / ผู้บัญชาการโรงเรียนรักษาความปลอดภัย โดยมีรองผู้บัญชาการโรงเรียนรักษาความปลอดภัย เป็นผู้บริหารกำกับดูแล ประกอบด้วย กองบัญชาการ กองฝึกศึกษา และกองบริการศึกษา ปัจจุบันรับผิดชอบ ๓ หลักสูตร ๑) หลักสูตรรักษาความปลอดภัย ๒) หลักสูตรต่อต้านการข่าวกรอง ๓) หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๗



แผนภาพที่ ๒-๑๐ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย  
วิสัยทัศน์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มุ่งเน้นการฝึกอบรม เพิ่มทักษะให้กับ  
ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ในด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัยได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับในระดับกองทัพ

พันธกิจ ๑) สนับสนุนภารกิจของศูนย์รักษาความปลอดภัย ด้านการดำเนินการทาง  
วิชาการข่าวกรอง และการต่อต้านการข่าวกรอง ๒) จัดการศึกษาฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรด้าน  
การข่าว หน่วยงานทางทหาร ตำรวจ และพลเรือน ๓) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม  
จริยธรรม และจิตสำนึก ในการรักษาความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๔) พัฒนา  
หลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายด้านความมั่นคงและนโยบายข่าวกรองแห่งชาติ ๕) ให้บริการทาง  
วิชาการด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัยแก่หน่วยงานต่างๆ ตามร้องขอ

### ข้อมูลเบื้องต้นของหลักสูตรชาวกรองทางยุทธศาสตร์

หลักพื้นฐานในการปฏิบัติการข่าวกรอง การปฏิบัติการข่าวกรองและการปฏิบัติการ  
ทางยุทธการมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ความสำเร็จของการปฏิบัติการทางด้านยุทธการ จะ  
เป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบการปฏิบัติการข่าวที่มีประสิทธิภาพ ทั้งข่าวกรองทางยุทธศาสตร์และข่าว  
กรองทางการรบ (ข่าวกรองทางยุทธวิธี) และความสนใจในการที่จะนำเอาข่าวกรองไปใช้ให้เกิด  
ประโยชน์ในการปฏิบัติการให้มากที่สุด ดังนั้น การประสานงานระหว่างหน่วยหรือเจ้าหน้าที่ข่าวกรอง  
กับหน่วย หรือเจ้าหน้าที่ทางยุทธการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ข่าวกรองที่ใช้ประโยชน์ได้นั้น ต้องมี  
ประโยชน์ในการกำหนดข้อตกลงใจ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การแก้ไขปัญหา การควบคุม  
และการปฏิบัติ ประการสำคัญต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เพราะมีฉะนั้นการปฏิบัติการข่าว  
กรองจะเป็นการสูญเปล่า ข่าวกรองต้องทันเวลา ข่าวกรองที่มีค่าและสอดคล้องกับสถานการณ์จะมี  
คุณค่ามากที่สุดก็ต่อเมื่อนำมาใช้ได้ทันเวลา

การวางแผนและการปฏิบัติการข่าวกรอง จะต้องให้มีความอ่อนตัว เพื่อที่จะสามารถรับสถานการณ์ทั้งทางด้านการข่าวและทางด้านยุทธการได้ดีที่สุด เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา การปฏิบัติการข่าวกรองต้องใช้จินตนาการและมีวิสัยทัศน์ยาวไกล ซึ่งต้องประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์และสมเหตุสมผล รวมทั้งปราศจากการแทรกแซงในเรื่องการปฏิบัติการข่าวกรองจากบุคคลต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติการข่าวกรองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการข่าวกรองจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ ต้องมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีการปฏิบัติอย่างเข้มงวดกวดขันทั้งหน่วยที่ปฏิบัติการข่าวกรอง และบุคคลหรือหน่วยที่ใช้ข่าวกรอง เพื่อมิให้ข่าวสารรั่วไหลไปถึงข้าศึกหรือฝ่ายตรงข้าม อันจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติการและเป็นอันตรายต่อเจ้าหน้าที่หรือหน่วยข่าวกรองของฝ่ายเรา ต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยปฏิบัติการข่าวกรองต่างๆ อย่างแน่นแฟ้น เพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อนในงานหรือเป้าหมายทางการข่าวกรอง รวมทั้ง ให้สามารถใช้ประโยชน์จากข่าวสาร ข่าวกรองที่หน่วยข่าวกรองต่างๆ รวบรวมได้อย่างเต็มที่

**ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์** คือ การรวบรวมข่าวสารทางยุทธศาสตร์ สำหรับนำมาดำเนินกรรมวิธี และผลิตเป็นข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เพื่อความมุ่งหมายที่จะทราบถึงขีดความสามารถ จุดอ่อนแวม และหนทางปฏิบัติของต่างชาตินั้น สามารถที่จะนำเอาวิธีการรวบรวมข่าวสารของข่าวกรองทางการรบมาใช้ได้ในบางส่วน แต่กล่าวโดยสรุป วิธีการรวบรวมข่าวสารทางยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น ๒ วิธี คือ

๑) การรวบรวมข่าวสารจากแหล่งข่าวเปิด (Legitimate Sources) เป็นวิธีการรวบรวมข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ซึ่งมีได้มีการพิทักษ์รักษาข่าวสารตามมาตรการการรักษาความปลอดภัย และไม่ต้อง ใช้เทคนิคหรือวิธีการที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนในการรวบรวมข่าวสาร การรวบรวมข่าวสารก็จะใช้วิธีการปกติ เช่น การรวบรวมข่าวสารจากเอกสาร วารสารสิ่งพิมพ์ เอกสารวิจัยของสถาบันทางการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ รายงานทางการศึกษาและวิชาการ หนังสือรุ่น หรือทำเนียบรุ่นของผู้เข้ารับการศึกษา หรือเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งแหล่งข่าวเหล่านี้จะมีทั้งทางทหารและพลเรือน รายงานข่าวกรองกิจการภายใน การสัมภาษณ์บุคคล การสังเกตการณ์ การถ่ายภาพ และการพบปะ สนทนา ซึ่งวิธีการรวบรวมข่าวสารเหล่านี้สามารถนำมาผลิตเป็นข่าวกรองที่ต้องการได้ ทุกองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ การรวบรวมข่าวสารทางยุทธศาสตร์จะใช้การรวบรวมจากแหล่งข่าวเปิดมากที่สุด โดยเฉพาะในประเทศฝ่ายโลกเสรีสามารถรวบรวมข่าวสารจากแหล่งข่าวเปิดได้ถึง ร้อยละ ๘๐ - ๙๐

๒) การรวบรวมข่าวสารโดยการปฏิบัติการลับ เป็นการรวบรวมข่าวสารซึ่งต้องใช้ผู้ชำนาญการพิเศษ โดยการใช้เทคนิคหรือวิธีการที่ซับซ้อนและการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์พิเศษต่างๆ ประการสำคัญจะเน้นหนักในเรื่องของการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติการอย่างเข้มงวด การปฏิบัติการทางลับทางการข่าวกรองมี ๒ วิธี ได้แก่ ๑) การจัดตั้งข่ายงานข่าวลับ คือ กรรมวิธีในการแสวงหาและเลือกเฟ้นตัวบุคคล เพื่อชักจูงให้เข้ามาปฏิบัติงานลับทางด้านข่าวกรอง ประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติ ๒ ขั้นตอน คือ ขั้นการคัดเลือกสายลับ และขั้นการใช้สายลับ กรรมวิธีการคัดเลือก เพื่อให้ได้คุณสมบัติตรงกับความต้องการตามภารกิจ มีมูลเหตุจูงใจที่พึงประสงค์ และสามารถควบคุมได้ รวมทั้งให้สามารถมั่นใจได้ในเรื่องการรักษาความปลอดภัย ๒) ข่าวกรองทางการสื่อสาร คือ ข่าวกรองที่ได้จากการดำเนินการทางเทคนิค ด้วยการดักจับและติดต่อสื่อสารของฝ่ายตรงข้าม หรือเป้าหมายทางการข่าวกรองอื่นๆ ซึ่งมีได้ประสงค์จะให้ฝ่ายเราเป็นผู้รับ แล้วนำข่าวสารที่ดักจับได้มาดำเนินการวิธีเพื่อที่จะทราบถึงเคลื่อนไหว ชัดความสามารถ และหนทางปฏิบัติของเป้าหมายที่ทำการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสาร ดังกล่าว หมายถึงการติดต่อสื่อสารทางวิทยุ ทางสาย หรือเครื่องมือแม่เหล็กไฟฟ้าอื่นๆ ข่าวกรองอิเล็กทรอนิกส์ คือ ข่าวกรองซึ่งเป็นผลมาจากการรวบรวม และดำเนินการวิธีต่อข่าวสารที่ได้มาจากการส่งคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าของต่างชาติ หรือเป้าหมายทางการข่าวกรองของฝ่ายเรา ได้แก่ การปฏิบัติการของเรดาร์ชนิดต่างๆ ที่แผ่ตรวจทั้งทางพื้นดิน ทางน้ำ และทางอากาศ ที่ตั้งเป้าหมายของอาวุธนำวิถีและระบบการควบคุม รวมทั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องช่วยในการเดินอากาศ ซึ่งเรียกรวมกันว่า “ข่าวกรองทางการสื่อสาร” (Signal Intelligence – SIGINT)

ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ชาติที่เป็นเอกราชทุกชาติในโลกต่างก็มีความมุ่งหมายที่จะให้ประเทศของตนมีความมั่นคงปลอดภัย ให้ประชาชนภายในชาติมีความสมบูรณ์ พูนสุขและให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวรตามวิถีทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความมุ่งหมายดังกล่าว คือ ผลประโยชน์แห่งชาติ เพื่อที่จะรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ ดังกล่าวนี้ไว้ให้ได้ ทุกประเทศต่างกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย เพื่อที่จะดำเนินการให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของชาติของตน ในการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะทำให้ทราบถึงพื้นฐานของพลังอำนาจและขีดความสามารถในการใช้พลังอำนาจของต่างชาติ เพื่อที่จะได้นำมาวิเคราะห์และตกลงใจในการกำหนดนโยบายที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติของตนจากการดำเนินนโยบายของต่างชาติ ซึ่งข่าวกรองทางยุทธศาสตร์จะเป็นข้อมูลข่าวสารที่ดีที่สุดในการที่จะเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณากำหนด

นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ข่าวกรองแห่งชาติทั้งทางพลเรือนและทางทหาร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ

**องค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์** คือ การศึกษาถึงพลังอำนาจของต่างชาติ เพื่อวิเคราะห์ถึงขีดความสามารถและนโยบาย หรือหนทางปฏิบัติที่จะใช้เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เฉพาะของชาตินั้น จำเป็นที่ต้องพิจารณาถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบที่ส่งเสริมพลังอำนาจแห่งชาติ ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวเรียกว่า “องค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์” ซึ่งมี ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) **ข่าวกรองทางภูมิศาสตร์** คือ การศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภูมิมาปนิเวศวิทยาของประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งจะกล่าวถึง ที่ตั้ง อาณาเขต ขนาด รูปร่าง ลักษณะทางธรณีวิทยา สมุทรศาสตร์ และอุตุนิยมวิทยา ประชากร และแหล่งทรัพยากร รวมทั้ง สภาพความเปลี่ยนแปลงที่เจริญขึ้นหรือความเสื่อมสลายทั้งจากธรรมชาติและการกระทำของมนุษย์ องค์ประกอบทางภูมิศาสตร์เป็นรากฐานที่สำคัญของพลังอำนาจแห่งชาติและมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญยิ่งกับองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์อื่นๆ โดยเฉพาะ สังคมจิตวิทยา การเมือง การทหาร การขนส่งและโทรคมนาคม

๒) **ข่าวกรองทางสังคมจิตวิทยา** คือ การศึกษาเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่มชนต่างๆ จำนวนประชากร การแบ่งกลุ่มของประชาชน พฤติกรรม ลักษณะนิสัย ท่าทีทัศนคติ ความเชื่อถือ ค่านิยม คุณภาพของประชาชนและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มชนและสถาบันทางสังคมต่างๆ โดยจะศึกษาจากปัจจัยในเรื่องประชากรศาสตร์ ( Demography) ลักษณะทางสังคม ทัศนคติของประชาชน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม การสวัสดิการสังคม การแพทย์และสาธารณสุข เป็นต้น ลักษณะทางสังคมจิตวิทยาของชาติใดชาติหนึ่ง จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความเข้มแข็ง หรือ อ่อนแอ ความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของชาตินั้นๆ และเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนพลังอำนาจของชาติในด้านอื่นๆ คือ เศรษฐกิจ การเมือง และการทหาร

๓) **ข่าวกรองทางเศรษฐกิจ** เป็นการกล่าวถึงสภาวะเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคล เงินทุน การดำเนินการและศักยภาพทางเศรษฐกิจของต่างชาติ พลังอำนาจทางเศรษฐกิจเป็นรากฐานของพลังอำนาจอื่นๆ ของชาติ คือ พลังอำนาจทางการเมือง สังคมจิตวิทยา และการทหาร ศักยภาพทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างชาติ และในทำนองเดียวกันผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจก็เป็นมูลเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาติ

๔) **ข่าวกรองทางการเมือง** คือ การศึกษาถึงโครงสร้างและวิถีทางในการปฏิบัติที่เป็นจริงในเรื่องการบริหารการปกครอง องค์กรในทางการเมือง การกำหนดนโยบายภายในและ

ต่างประเทศ เสถียรภาพของรัฐบาล คุณภาพของผู้นำประเทศ การเมืองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพลังอำนาจแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความเป็นปึกแผ่นมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ รวมทั้งแนวโน้มในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจและการทหาร

๕) **ข่าวกรองทางการทหาร** เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ถึงโครงสร้างและกำลังทหารของต่างชาติทั้งทางบก ทางเรือ ทางอากาศ และกำลังกึ่งทหาร ในรูปแบบต่างๆ ที่มีอยู่แล้วหรือ คาดว่าอาจจะมีการจัดขึ้นในอนาคต ซึ่งกำลังทหารเป็นพลังอำนาจหลักของชาติประการหนึ่งที่รัฐบาลจะใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ พลังอำนาจทางทหาร ประกอบด้วย กำลังรบที่จัดไว้แล้วหรือกำลังทหารพร้อมรบ ( Mobilized Armed ) และศักยภาพสงคราม ( War Potential )

๖) **ข่าวกรองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี** ข่าวกรองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือการศึกษาที่เกี่ยวกับขีด ความสามารถและกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของต่างชาติ ในเรื่องของหน่วยงานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นักวิทยาศาสตร์ โครงการวิจัยและพัฒนาเงินทุนในด้านการค้นคว้าวิจัย การค้นพบและประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ ข่าวกรองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่ ส่งเสริมสนับสนุนองค์ประกอบอื่นๆ โดยเฉพาะเศรษฐกิจ โทรคมนาคมและการทหาร ข่าวกรองที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ประยุกต์ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติการทางทหารเรียกว่า “ข่าวกรองทางเทคนิค”

๗) **ข่าวกรองทางการขนส่งและโทรคมนาคม** สามารถแยกพิจารณาได้เป็น ๒ อย่าง คือ ๑) ข่าวกรองทางการขนส่ง เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของระบบการขนส่งภายในประเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบขนส่งทางบก ได้แก่ การขนส่งทางรถไฟและการขนส่งทางถนน ระบบขนส่งทางน้ำ ระบบการขนส่งทางอากาศและระบบการขนส่งทางท่อ ระบบการขนส่งจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญประการหนึ่งในเรื่องขีดความสามารถทางเศรษฐกิจ และขีดความสามารถในทางการทหาร ๒) ข่าวกรองทางโทรคมนาคม เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งทางทหารและพลเรือน ได้แก่ วิทยุ โทรศัพท โทรทัศน์ระบบสายเคเบิลใต้น้ำ ระบบดาวเทียม และเครื่องมือหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารอื่นๆ ข่าวกรองทางโทรคมนาคมจะใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ถึงขีดความสามารถ ประสิทธิภาพและความล่อแหลมของระบบการติดต่อสื่อสารภายในประเทศที่สามารถจะนำมาใช้สำหรับการปฏิบัติการทางทหาร และความสามารถที่จะปรับให้ใช้กันได้ระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์การติดต่อสื่อสารของประเทศเรากับของต่างชาติ

๘) **ข่าวกรองทางประวัติบุคคล** คือ การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของบุคคลสำคัญของต่างชาติที่ปรากฏบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ ในปัจจุบัน หรือที่คาดว่าจะมีความสำคัญในอนาคต โดยปกติในองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์อื่นๆ เช่น สังคมจิตวิทยา เศรษฐกิจ การเมือง การทหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะปรากฏเรื่องราวของบุคคลต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบอยู่แล้ว แต่การแยกหัวข้อข่าวกรองทางประวัติบุคคล เพื่อที่จะให้ได้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นรายละเอียดเพิ่มขึ้นทั้งบุคคลที่กล่าวไว้แล้วในแต่ละองค์ประกอบและบุคคลอื่นๆ ที่พิจารณาเห็นว่าสำคัญ รวมทั้งสามารถแก้ไขเพิ่มเติมได้ตามต้องการ

องค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ทั้ง ๘ องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก และจะต้องนำมาพิจารณาและวิเคราะห์ร่วมกัน โดยจะไม่มี การนำเอาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งมาทำการวิเคราะห์เป็นเอกเทศโดยเฉพาะ ข้อสำคัญประการหนึ่งในการแยกองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ออกมาเป็นส่วนๆ ก็คือความแตกต่างกันในเรื่องเป้าหมายในการรวบรวมข่าวสารและการดำเนินกรรมวิธีต่อข่าวสาร เพื่อที่จะเน้นให้เห็นถึงสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน มาทำการวิเคราะห์ได้ง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น เรียกว่า การประมาณการณ์ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะ ในการเลือกหนทางปฏิบัติ กำหนดข้อตกลงใจ ใ้วางแผนและกำหนดนโยบาย

**ขอบเขตของการศึกษาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์** ๑) ขอบเขตด้านประชากร เน้น การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดย ศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะอาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นผู้ใช้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย และ ๒) ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ในห้วงเวลาตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม ๒๕๖๔ โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกัน ๓ แนวทาง ประกอบด้วย

**๑. การทำแบบสอบถาม** การประเมินหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้สำเร็จการฝึกอบรม จำนวน ๕๓ คน โดยออกแบบสอบถาม ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๑

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรแบ่งเป็น ๒ ส่วน รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๒

ตอนที่ ๒.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์

ตอนที่ ๒.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาในหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์



โดยพิจารณาเกณฑ์ของแต่ละระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง เหมาะสม / เห็นด้วยมากที่สุด

๔ หมายถึง เหมาะสม / เห็นด้วยมาก

๓ หมายถึง เหมาะสม / เห็นด้วยปานกลาง

๒ หมายถึง เหมาะสม / เห็นด้วยน้อย

๑ หมายถึง เหมาะสม / เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๓

ตอนที่ ๔ ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สำเร็จการฝึกอบรมได้เรียนรู้

ตารางที่ ๒-๑ ข้อมูลทั่วไปหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน/คน	%
๑	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดับปริญญาตรีขึ้นไป	๕๓	๑๐๐
๒	เข้ารับการฝึกอบรมในระบบใด		
	- โควตาหน่วย	๑๕	๒๘.๓๐
	- ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา	๖	๑๑.๓๒
	- ขอเข้ารับการฝึกศึกษาเอง	๓๒	๖๐.๓๘
	- ตามเพื่อน/เพื่อนชวน	-	-
๓	ความรู้ที่ได้รับหลังจากจบการศึกษาเพียงพอหรือไม่กับการออกไปปฏิบัติงานในอนาคต		
	- เพียงพอ	๔๓	๘๑.๑๓
	- ไม่เพียงพอ	๑๐	๑๘.๘๗

ตารางที่ ๒-๒ ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร

ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร	น้ำหนัก
ข้อมูลเกี่ยวทั่วไปกับการใช้หลักสูตร	
- วัตถุประสงค์ของหลักสูตร (เป็นไปตามที่คาดหวังสอดคล้องกับความสนใจ)	๓.๒๘
- โครงสร้างของหลักสูตร (ส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งภาคทฤษฎี/ภาคปฏิบัติ/การศึกษาภูมิประเทศ มีห้วงเวลาที่เหมาะสม)	๓.๖๗

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรม/ผู้สำเร็จการฝึกอบรม (ความรู้พื้นฐาน ความสนใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ตรงต่อเวลา มีขบวนการคิดอย่างเป็นระบบ)	๓.๘๒ ๓.๗๘
- อาจารย์/ผู้สอน (มีความพร้อม ถ่ายทอดเข้าใจง่าย สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม)	
ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาในหลักสูตร	
- เนื้อหาวิชา (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะ)	๓.๘๐
- หมวดวิชาองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ๘ องค์ประกอบ (การนำไปใช้ตรงความต้องการ ทันสมัย เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูง)	๓.๙๑
ทักษะส่วนบุคคล	๓.๖๐
เฉลี่ย	๓.๖๙

ตารางที่ ๒-๓ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป	จำนวน/คน	%
มองเห็นบทบาทตนเองชัดเจนหรือไม่กับงานที่กำลังปฏิบัติหรือจะต้องไปปฏิบัติในอนาคต	๓๕	๖๖.๐๔
- ชัดเจน	๑๘	๓๓.๙๖
- ไม่ชัดเจน		
หลักสูตรควรจะมีการปรับปรุงหรือไม่	๔๕	๘๔.๙๐
- ควร	๘	๑๕.๑๐
- ไม่ควร		
ปัจจัยเกี่ยวพันต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอน การทำวิจัย อาทิ หนังสือ คอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ เครื่องมือการทำวิจัยเพียงพอหรือไม่	๑๗	๓๒.๐๗
- เพียงพอ	๓๖	๖๗.๙๓
- ไม่เพียงพอ		

ตอนที่ ๔ ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สำเร็จการฝึกอบรมได้เรียนรู้

จากแบบสอบถาม สรุปลในส่วนจุดเด่น และสิ่งที่ควรแก้ไขของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ พอสังเขป ดังนี้

๑) จุดเด่น เป็นหลักสูตรเฉพาะด้าน ทำให้มีความรู้ ทักษะ และวิสัยทัศน์ด้านการข่าว เพิ่มขึ้น สามารถนำประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ไปปรับใช้ได้ จากการฝึกอบรมองค์ประกอบ และการวิเคราะห์ที่หลากหลาย และการหาหนทางปฏิบัติให้กับ ผู้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสม รวมถึง การรู้จักเพื่อนต่างหน่วย ที่สามารถเป็นเครือข่ายในการประสานงานได้เป็นอย่างดี

๒) สิ่งที่ต้องแก้ไข การพัฒนาหลักสูตร เนื้อหา ตำรา ให้ทันสมัย เน้นกิจกรรม โดยพัฒนาหลักสูตรให้เทียบเท่า เสธ.ร่วม หรือ นอส. หรือ ผลักดันให้เป็นหลักสูตรสายวิทยาการ หรือ กำหนดเป็นแนวทางการรับราชการ โดยถ้าไม่ผ่านหลักสูตร ไม่สามารถดำรงตำแหน่งระดับ หน.แผนกด้านการข่าวได้ ทั้งนี้ ต้องมีการปรับระยะเวลาการเรียนรู้ให้กระชับสอดคล้องกับหลักสูตร และสภาวะแวดล้อมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน

**๒. ผลสรุปจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ ๒๓ - ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๔ ณ โรงแรมสแปลนดิท แอท เขาใหญ่ อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา โดยเชิญวิทยากร จาก กรมกำลังพลทหาร และสถาบันป้องกันประเทศ มาให้แนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร รักษาความปลอดภัย หลักสูตรต่อต้านข่าวกรอง และหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี รวมทั้ง เชิญผู้แทนจากส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม นอกกระทรวงกลาโหม และองค์กรเอกชนที่รับผิดชอบงานด้านความมั่นคงเข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๔๕ คน โดยหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ จัดกลุ่มผู้เข้าสัมมนาร่วมพิจารณา จำนวน ๑๒ คน ๙ หน่วยงาน (สชช. DSI ปปช. วสท. ขว.ทบ. ขว.ทอ. ขต.ทหาร ขว.ทหาร และ ศรภ.) สรุปผลพอสังเขป ดังนี้**

๒.๑ พิจารณาความมุ่งหมายหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๔

ตารางที่ ๒-๔ พิจารณาความมุ่งหมายหลักสูตร

เดิม	ปรับ
สามารถปฏิบัติงาน ด้านการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ได้	สามารถจัดทำประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนนโยบายระดับยุทธศาสตร์
สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการข่าวกรองของหน่วยได้	สามารถปฏิบัติงานด้านข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ และบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลจากเอกสารประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ และรายงานต่างๆ เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานและนำเรียนผู้บังคับบัญชา ได้	สามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร และฝ่ายอำนวยการด้านการข่าว มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความจงรักภักดี และเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

## ๒.๒ พิจารณาข้อมูลรายวิชาในหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๕

ตารางที่ ๒-๕ พิจารณาข้อมูลรายวิชา

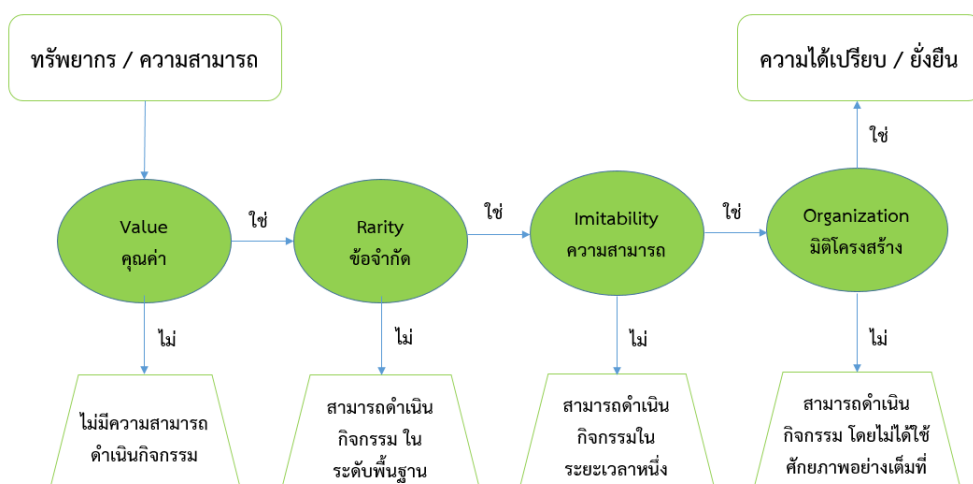
รายวิชา	เดิม ช.ม.	ปรับ ช.ม.	หมายเหตุ
การวิเคราะห์ข่าว	๓	๓๐	เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำ ประมวลการข่าวกรอง
การวางแผนรวบรวมข่าวสารการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์	-	๖	
สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของ โลก / ยุโรป / เอเชีย / ตะวันออกกลาง / เอเชียกลาง / ตะวันออก / อเมริกาใต้ / แอฟริกา / เอเชียใต้ / ภูมิภาคอาเซียน	๒๗	๕	เลือก ๕ วิชา จาก ๙ วิชา ที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ในปี นั้นๆ
เสนาธิการกิจ	๑๒	๓๐	เพื่อให้มีคุณสมบัติในการเป็น ฝ่ายอำนวยการด้านการข่าว
ความมั่นคงทางไซเบอร์	๓	๖	มีบทบาทสำคัญในยุคปัจจุบัน
ฟังบรรยายสรุปและศึกษาภูมิประเทศในประเทศ	๑๑๙	๑๔๐	เพิ่มการศึกษาดูงานภาคทหาร ณ พื้นที่ จว.ล.บ. และ จว.ส.บ.

ทั้งนี้ มีหลักสูตรที่อยู่ในระนาบเดียวกัน คือ หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง (สจว.) สถาบัน จิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีภารกิจในการประสานวิทยากรทางด้าน สังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงานองค์กรรัฐ และบุคลากรอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักนิยม ด้านสังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติ มีผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยกองการศึกษา มีหน้าที่ เตรียมการและดำเนินการจัดการศึกษาหลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคงของสถาบัน ประเมินผลและ รายงานผลการศึกษา รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๑๑



แผนภาพที่ ๒-๑๑ โครงสร้างการบริหารงานสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง

**๓. การทำแบบสอบถาม** การประเมินหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการนำผลสรุปการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และแบบสอบถามการประเมินหลักสูตร มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อประโยชน์ที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) เพื่อยืนยันสภาพปัญหาและสาเหตุ และ ๒) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ต่อการหาทางออกของปัญหาที่เหมาะสม ยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อช่วยในการกำหนด จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์รักษาความปลอดภัย ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT ที่ใช้ในเอกสารวิชาการฉบับนี้คือ VRIO Framework ซึ่งเป็นกรอบวิธีคิดที่นิยมใช้ในการตอบคำถามที่ว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานหรือหลักสูตรของท่านมีความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถทางการแข่งขันในรูปแบบใด โดยกรอบวิธีคิดดังกล่าวเริ่มต้นจากการถามคำถาม ๔ คำถาม เพื่อประเมินหลักสูตรใน ๔ มิติ เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ของศูนย์รักษาความปลอดภัย แล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๑๒



แผนภาพที่ ๒-๑๒ กรอบวิธีคิด VRIO Framework

๑) คุณค่าของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ (Value) โดยการตั้งคำถามว่า หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เข้ามาได้มากน้อยเพียงใด สามารถตั้งรับและป้องกันตนเองจากภัยคุกคามภายนอกได้ดีเพียงใดภายใต้ทรัพยากร และความสามารถของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์เท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน การตอบคำถามที่ ๑ ได้ จะทำให้เราสามารถตอบได้ว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์นั้นมี “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” ถ้าตอบว่า “ใช่” ให้ไป

พิจารณาที่มิติที่ ๒ ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ มีสถานะเป็นหลักสูตรที่ไม่มีความสามารถดำเนินกิจกรรม

๒) ข้อจำกัดของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ (Rarity) โดยการตั้งคำถามว่า ทรัพยากร (เงินทุน กำลังคน ปัจจัยการผลิต) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ระยะเวลา ผลงานทางวิชาการ ศักยภาพที่เพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ และตั้งรับกับความท้าทาย หรือไม่ ถ้าตอบว่า “ใช่” ให้ไปพิจารณาที่มิติที่ ๓ ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่าหลักสูตรมีสถานะเป็นหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรมหลักสูตรในระดับพื้นฐาน

๓) ความสามารถของหลักสูตรที่อยู่ในระนาบเดียวกัน (Imitability) โดยการตั้งคำถามว่า หลักสูตรที่อยู่ในระนาบเดียวกัน หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์มีความสามารถเพียงใดในการรวบรวมทรัพยากร พัฒนาองค์ความรู้ หรือบริการหลักของหลักสูตรได้ยากง่าย หรือไม่เพียงใด ถ้าตอบว่า “ใช่” ให้ไปพิจารณาที่มิติที่ ๔ ถ้าตอบว่า “ไม่” นั้นหมายความว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ มีสถานะเป็นหลักสูตรที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรมหลักสูตรในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตามการมีหลักสูตรที่สามารถผลิตผลงานทางวิชาการในระดับเดียวกัน หรือต่อยอดจากงานของอีกหลักสูตรหนึ่งกลับยังเป็นผลดีในรูปแบบของการส่งผ่านและต่อยอดองค์ความรู้ การตอบ “ไม่” ก็ไม่ได้ทำให้หลักสูตรของสถาบันวิชาการนั้นๆ สูญเสียความสามารถดำเนินกิจกรรม

๔) มิติโครงสร้างหลักสูตร (Organisation) โดยการตั้งคำถามว่า เมื่อมีโอกาสหรือความท้าทายเข้ามา โครงสร้างหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ได้ออกแบบมาอย่างดีหรือเพียงพอหรือไม่ ที่จะแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส และป้องกันความเสี่ยงจากความท้าทาย ถ้าตอบว่า “ใช่” นั้นหมายถึงหลักสูตรที่กำลังพิจารณาเป็นหลักสูตรที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรมหลักสูตรอย่างยั่งยืน ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่าสถานะของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ อยู่ในสถานะที่เป็นหลักสูตรที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรมหลักสูตร แต่ยังไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

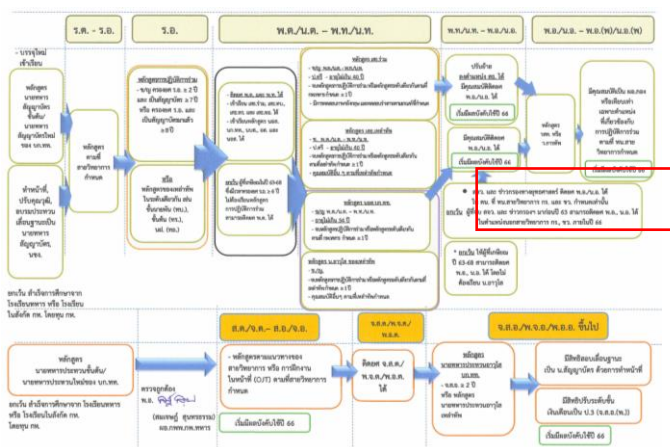
จากกรอบการวิเคราะห์ VRIO ที่นำเสนอข้างต้นทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ รร.รปภ.ศรภ. จากผู้ทำแบบสอบถาม จำนวน ๙ คน (ผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ ๒ คน อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ๗ คน) พิจารณาในแต่ละมิติ ดังนี้ (รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๖)

ตารางที่ ๒.๖ จุดแข็งและจุดอ่อนของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์

	จุดแข็งของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์	Value คุณค่า	Rarity ข้อจำกัด	Imitability ความสามารถ	Organization มิติโครงสร้าง	ความสามารถดำเนิน กิจกรรมหลักสูตร
S1	บุคลากรของ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการหลักสูตร	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S2	คณะอาจารย์ มีความรู้และเชี่ยวชาญในองค์ประกอบ ข่าวกรองทางยุทธศาสตร์	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S3	โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีเครือข่ายความสัมพันธ์ กับหน่วยงานด้านความมั่นคงภายในประเทศ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S4	องค์กรมีขนาดเล็กส่งผลให้การบริหารจัดการหลักสูตร มีความคล่องตัว	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S5	โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีนโยบายในการบริหาร และปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S6	โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีผลผลิต และ ภาพลักษณ์ทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ด้านความมั่นคง	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
S7	ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการพัฒนาสภาพแวดล้อม ในทางกายภาพ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
	<b>จุดอ่อนของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์</b>					
W1	การกำหนดสายวิทยากร และการอบรมตามเหล่า สายวิทยากร ทำให้จำกัดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม ในหลักสูตรกับแนวทางการรับราชการ	ใช่	ไม่	-	-	ในระดับพื้นฐาน
W2	การพิจารณางบประมาณในแต่ละปีไม่แน่นอน ส่งผล ต่อการกำหนดห้วงเวลาของหลักสูตร	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
W3	ทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการพัฒนาเชิงรุกเท่าที่ควร	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่เต็มศักยภาพ
W4	โครงสร้างอัตรากำลังพลด้านการศึกษาค้นคว้าไม่ เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่เต็มศักยภาพ
W5	ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่ได้ปฏิบัติงานตามสาย วิทยากร จึงไม่นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	ใช่	ไม่	-	-	ในระดับพื้นฐาน
W6	รูปแบบการฝึกอบรมไม่ได้เสริมทักษะในการคิดเชิง วิเคราะห์เท่าที่ควร	ใช่	ไม่	-	-	ในระดับพื้นฐาน
W7	รูปแบบการดำเนินกิจกรรมของหลักสูตรเปลี่ยนไป ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูง	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่เต็มศักยภาพ

### ๒.๖.๒ การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ของหลักสูตรข่าวกรองทาง ยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาคามปลอดภัย ศูนย์รักษาคามปลอดภัย

อ้างอิง คำสั่งกองทัพไทย ที่ ๑๒๘/๒๕๖๓ เรื่อง ให้ใช้สายวิทยากร สายงาน และ เลขหมายประจำสายวิทยากร สายงานของ บก.ทท. ลง ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อให้การ บริหารจัดการของ บก.ทท. ด้านโครงสร้างการจัดอัตรา ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการจัดสรร ทรัพยากร และด้านกำลังพล เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และ อ้างถึง คำสั่ง ที่ กท ๐๓๐๒/๓๕๑๓ ลงวันที่ ๒๓ มิ.ย.๖๓ เรื่อง ขออนุมัติหลักการการพัฒนากำลังพลตาม แนวทางรับราชการของ บก.ทท./ผบ.ทสส. ลงนาม ๓๐ มิ.ย.๖๓ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๑๓



แผนภาพที่ ๒-๑๓ การพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการของ บก.ทท.

ทั้งนี้ ตามคำสั่งได้ส่งผลต่อหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เว้นผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมก่อน ปีงบประมาณ ๖๓ สามารถครองยศระดับ พันเอก นาวาเอก และนาวาอากาศเอก ในตำแหน่งนอก สายวิทยากร กร. และ ขว. ภายในปีงบประมาณ ๖๖ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในปีงบประมาณ ๖๔ ลดลงในส่วนของ บก.ทท. เนื่องจากถูกลดความสำคัญในแนวทางการรับราชการของผู้สำเร็จ หลักสูตร โดยไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม (รวมทั้ง หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันป้องกัน ประเทศ ที่เป็นหลักสูตรระนาบเดียวกัน) ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเลือกที่จะฝึกอบรมหลักสูตรที่เป็นแนวทางการรับราชการในกรอบอัตราที่ชัดเจนกว่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตผลงานทางวิชาการ “การประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์” ที่ทำการวิจัยทางยุทธศาสตร์เพื่อความมั่นคง

กรอบวิธีคิดดั้งเดิมในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกให้มีความครอบคลุมครบถ้วนทุก มิติ โดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis ซึ่งพิจารณาองค์กร หรือหน่วยงานภายใต้สภาวะแวดล้อม C = Customer Behaviors ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ P = Political-Security การเมือง ความมั่นคง E = Economics เศรษฐกิจ S = Socio-Cultural สังคม วัฒนธรรม T = Technology วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รายละเอียดตามตารางที่ ๒-๗



ตารางที่ ๒-๗ โอกาสและความท้าทาย

เกณฑ์การ วิเคราะห์ C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
๑. ด้านพฤติกรรม ของผู้รับ บริการ C:Customer Behaviors	O1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเห็น ความสำคัญของหลักสูตร O2 หน่วยงานด้านความมั่นคงให้การ ยอมรับ และส่งบุคลากรในองค์กร เข้ารับการฝึกอบรม	T1 หน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง มีการแลกเปลี่ยน และนำผลงานวิชาการไปใช้ประโยชน์น้อย T2 หลักสูตรในระนาบเดียวกัน มีการปรับตัวในการเพิ่ม ขีดความสามารถของข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการ พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง T3 ตำแหน่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ตรงกับภารกิจ
๒. ด้านการเมือง ความมั่นคง P:Political-Security	O3 ผลงานทางวิชาการสามารถนำไป พิจารณาในการกำหนดนโยบายด้าน ความมั่นคง O4 กองทัพอไทย ให้ความสำคัญ และ จัดให้ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ด้านการข่าวกรองของ กองทัพอไทย	T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลงไม่ แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนิน กิจกรรมหลักสูตร T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้งการดำรงตำแหน่ง ของบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ทำให้ นโยบายและกิจกรรมหลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงขาด ความต่อเนื่อง รวมทั้ง ผู้สำเร็จการฝึกอบรม ไม่สามารถ กำหนดกรอบอัตราแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน
๓. ด้านเศรษฐกิจ E:Economic	O5 ได้รับงบประมาณในการดำเนิน กิจกรรมหลักสูตร อย่างเพียงพอ	T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่สภาวะชะลอตัว อาจ ส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณของหน่วยในอนาคต
๔. ด้านสังคม และวัฒนธรรม S:Social-Cultural	O2 หน่วยงานด้านความมั่นคงให้การ ยอมรับ และส่งบุคลากรในองค์กร เข้ารับการฝึกอบรม	T7 หน่วยงานความมั่นคงบางส่วนยังขาดความเข้าใจ ใน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง
๕. ด้านเทคโนโลยี T:Technological	O6 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เอื้อประโยชน์ในการค้นคว้า รวบรวมข้อมูล เข้าถึงข้อมูลข่าวสารใน ลักษณะ Big Data ได้ และเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการต่างๆได้สะดวก รวดเร็วขึ้น	T8 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล จาก แหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิด อาจทำ ให้ขาดความน่าเชื่อถือ

**๒.๖.๓ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์** ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาคามปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย

จากการวิเคราะห์ด้วยกรอบคิด VRIO และ C-PEST Checklist พบว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาคามปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย มีจุดแข็ง ๘ ข้อ ซึ่งเกือบทุกด้านมีความสามารถในการสนับสนุนกิจกรรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โดยพบว่าทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนรักษาคามปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย คุณภาพงานวิชาการ และ ศักยภาพในการบริการวิชาการให้กับหน่วยงานความมั่นคงเป็นปัจจัยสำคัญ ส่วนจุดแข็งที่อยู่ในระดับพื้นฐานยังไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ คือ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรด้านความมั่นคงภายในประเทศ ที่ควรจะมีการประสานเพื่อความคล่องตัวได้มากกว่าสถานะปัจจุบัน

โดยมีจุดอ่อน ๗ ข้อ โดยทุกด้านมีความสามารถในการสนับสนุนกิจกรรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ในระดับพื้นฐาน ซึ่งไม่ได้มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีการจัดหลักสูตรในรูปแบบเดียวกัน

สำหรับผลการสำรวจสถานะแวดล้อมภายนอก พบว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาคามปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย มีโอกาส ๗ ข้อ โดยพบว่าผู้บริหาร อาจารย์ หน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง ผลงานทางวิชาการ และงบประมาณที่ได้รับอย่างเพียงพอ เป็นโอกาสที่มีความต่อเนื่องยั่งยืนและน่าจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ในระยะ ๕ ปีข้างหน้า โดยมีภาวะคุกคามหรือความท้าทาย ๙ ข้อ ที่ต้องเผชิญหน้ากับหลักสูตรในระนาบเดียวกัน มีการปรับตัว มีความพร้อม มีขีดความสามารถ และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประสานกับหน่วยงานเครือข่ายความมั่นคงให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

พบว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ มีจุดแข็ง (S) ที่สร้างความได้เปรียบ และมีโอกาส (O) จากภายนอกที่พร้อมสนับสนุนไปในทางบวก มากกว่าเป็นจุดอ่อน (W) และภัยคุกคาม (T) จึงวิเคราะห์ได้ว่าตำแหน่งยุทธศาสตร์หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๖๙ อยู่ในสถานะยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนาหลักสูตร

## บทที่ ๓

### แผนขององค์กร

#### ๓.๑ ชื่อ แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙)

DIGITAL Headquarter แสดงภาพลักษณะให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ตามกรอบ Enterprise Architecture มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายนอกและภายใน Network Centric Operation มีโครงข่ายที่สมบูรณ์ มีระบบงานข่าว กรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้มีความถูกต้องของข่าวกรองสูง มีภาวะการนำเหล่าทัพและส่วนราชการที่มีค่าการยอมรับและเชื่อมั่นสูง มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกทุกสถานการณ์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจงรักภักดี นับสำคัญที่ ๒ เป็นอักษรย่อของเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในปี ๒๕๖๕ รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๓-๑



แผนภาพที่ ๓-๑ DIGITAL Headquarter

เพื่อให้มีระบบข่าวกรองที่ทันสมัยถูกต้องแม่นยำ สามารถคาดการณ์แนวโน้มสถานการณ์ได้ โดยมีเป้าหมาย คือ พัฒนาระบบงานข่าวกรองทหารระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องพัฒนาโครงสร้าง เครื่องมือ องค์ความรู้กำลังพล ให้มีขีดความสามารถในการผลิตข่าวกรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ บรรลุเป้าหมายในการเป็น DIGITAL Organization ของศูนย์รักษาความปลอดภัย ในปี พ.ศ.๒๕๖๕ และ SMART Headquarters ของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายในปี พ.ศ.๒๕๘๐

เพื่อให้รองรับกับแผนการปฏิรูปตำรวจของกองบัญชาการกองทัพไทย ในการเป็น Digital HQ ในปี ๒๕๖๕ และก้าวเข้าสู่ SMART HQ ในปี ๒๕๘๐ เพื่อให้แผนปฏิรูปตำรวจศูนย์รักษาความปลอดภัย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๗) สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้อง โรงเรียนรักษาความปลอดภัย

ศูนย์รักษาความปลอดภัย จึงต้องมีการทบทวนและทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาหลักสูตรการ  
 ข้าราชการทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ.๒๕๖๕ –  
 พ.ศ.๒๕๖๙) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานความมั่นคง และส่งผลต่อการ  
 ปฏิบัติงานของศูนย์รักษาความปลอดภัยให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

### ๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

วิสัยทัศน์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มุ่งเน้นการฝึกอบรม เพิ่มทักษะให้กับข้าราชการทหาร  
 ตำรวจ พลเรือน ในด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่  
 ยอมรับในระดับกองทัพ

#### พันธกิจ

๑. สนับสนุนภารกิจของ ศูนย์รักษาความปลอดภัย ด้านการดำเนินการทางวิชาการข่าวกรอง  
 และการต่อต้านการข่าวกรอง

๒. จัดการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการข่าวของหน่วยงานทางทหาร ตำรวจ และ  
 พลเรือน

๓. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึก ในการรักษาความ  
 ปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายด้านความมั่นคงและนโยบายข่าวกรองแห่งชาติ

๕. ให้บริการทางวิชาการด้านการข่าวและการรักษาความปลอดภัยแก่หน่วยงานต่างๆ ตามร้องขอ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ของหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์  
 รักษาความปลอดภัย ประกอบด้วย ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ให้ผลงานวิจัยมีคุณภาพ  
 และประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับบุคลากรด้านการข่าว และการรักษาความปลอดภัย

#### เป้าหมาย

๑. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๒. เป็นผู้นำด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศไทย

๓. เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติ

๔. ให้สอดคล้องต่อ วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ของศูนย์รักษาความปลอดภัย

วิสัยทัศน์ “มีความเป็นเลิศด้านการข้าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยของ  
กองทัพ โดยยึดมั่นในผลประโยชน์ และความมั่นคงของชาติ”

### พันธกิจ

๑. เป็นหน่วยหลักด้านกิจการข้าวกรองทางทหารและการรักษาความปลอดภัย สถาบันและ  
บุคคลสำคัญ

๒. ปฏิบัติการข้าวกรองและต่อต้านการข้าวกรอง ข้าวกรองทางการสื่อสารและการรักษาความ  
ปลอดภัย

๓. ประสานความร่วมมือด้านการข้าวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีมิตรประเทศ

๔. พัฒนาบุคลากรด้านการข้าวให้มีมาตรฐาน

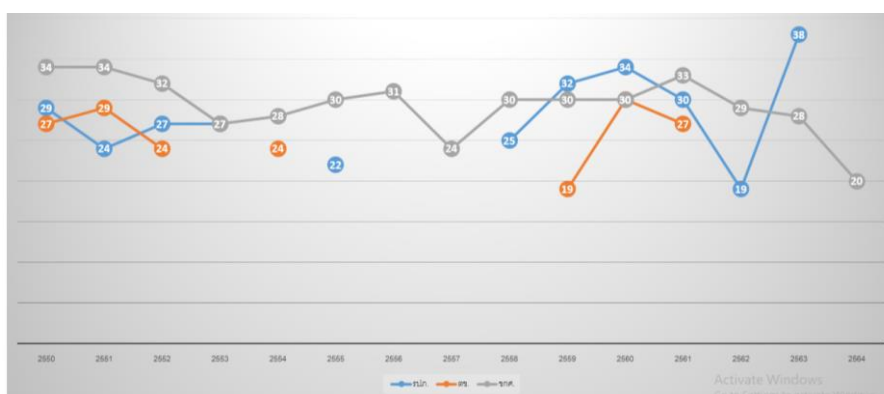
๕. พัฒนายุทธวิธีปรกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติการข้าว และการรักษาความปลอดภัยให้มีความทันสมัย

๖. สนับสนุนกองทัพในการแก้ปัญหาความมั่นคงของประเทศ

ตัวชี้วัด ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๐๐ – ๒๕๖๔ จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตร  
รักษาความปลอดภัย หลักสูตรต่อต้านการข้าวกรอง และหลักสูตรข้าวกรองทางยุทธศาสตร์ ของ  
โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ข้อมูลจากแผนกสถิติและประเมินผล  
รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๑ และรายละเอียดตามแผนภาพที่ ๓-๑

ลำดับ	หลักสูตร	ระหว่างปี พ.ศ.	จำนวนรุ่น	จำนวนคน
๑	หลักสูตรรักษาความปลอดภัย	๒๕๐๐ – ๒๕๖๓	๔๗	๑,๔๐๘
๒	หลักสูตรต่อต้านการข้าวกรอง	๒๕๑๗ – ๒๕๖๑	๒๔	๖๗๘
๓	หลักสูตรข้าวกรองทางยุทธศาสตร์	๒๕๐๙ – ๒๕๖๔	๕๔	๑,๗๘๓
	รวม			๓,๘๖๙

ตารางที่ ๓-๑ จำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตร รร.รปภ.ศรภ.



แผนภาพที่ ๓-๒ ผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรของ รร.รปภ.ศรภ. ๒๕๕๐ – ๒๕๖๔

ตัวชี้วัด จำแนกหน่วยงานความมั่นคงและจำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ข้อมูลจากแผนกสถิติและประเมินผล

โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม ชั้นยศ พันตรี - พันเอก, นาวาตรี/นาวาอากาศตรี - นาวาเอก/นาวาอากาศเอก ข้าราชการสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ชั้นยศ พันตำรวจตรี - พันตำรวจเอก และ ข้าราชการพลเรือน หรือ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือ พนักงานองค์กรในกำกับของรัฐ ระดับ ๕ ขึ้นไป หรือเทียบเท่า มีอายุไม่เกิน ๕๔ ปี มีสุขภาพแข็งแรง สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ในหลักสูตรชั้นนายพัน หรือหลักสูตรชั้นนายนาวา (หรือเทียบเท่า) หรือหลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง ผ่านการตรวจสอบความไว้วางใจให้เข้าถึงชั้นความลับ ไม่ต่ำกว่าชั้น “ลับมาก” มีความรู้ภาษาอังกฤษ ในเกณฑ์ที่สามารถใช้งานได้ รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๒

หน่วย	บก.ทท.	ทบ.	ทร.	ทอ.	ตร.	สป.	สมช.	กอ.รมน.	สขช.	ปปส.	DSI	พลเรือน อื่นๆ	รวม
จำนวน	๙๖๐	๑๘๓	๑๕๑	๙๒	๘๙	๒๓	๑๙	๑๕	๒๒	๒๓	๑๓	๑๙๓	๑,๗๘๓

ตารางที่ ๓-๒ หน่วยงานที่ขอเข้ารับการฝึกอบรม

หมายเหตุ หน่วยงานความมั่นคง พลเรือน/อื่นๆ อาทิ สำนักนายก กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตร ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ไปรษณีย์โทรเลข และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

มีผลงานวิจัยเป็นเอกสารประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ของนานาชาติประเทศกว่า ๑๐๐ ประเทศ ซึ่งเป็นงานวิจัยเดี่ยวรายบุคคล จำนวน ๑,๗๘๓ เล่ม และผลงานวิจัยเป็นเอกสารประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ของนานาชาติประเทศกว่า ๒๐ ประเทศ ซึ่งเป็นงานวิจัยกลุ่ม/รุ่น จำนวน ๕๔ เล่ม ที่อาจมีผลกระทบต่อประเทศในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๐๙ - ๒๕๖๔

### ๓.๓ แนวทางการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) นั้นเป็นการจัดกลุ่มแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๓.๓.๑ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

๓.๓.๒ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

๓.๓.๓ ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

๓.๓.๔ ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

ในการกำหนดยุทธศาสตร์หลักสูตรข้างรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ที่เหมาะสมกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และได้จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค(Threats) ที่จะนำมากำหนดยุทธศาสตร์ด้วยตัวแบบ TOWS MATRIX รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๓

## ตารางที่ ๓-๓ การวิเคราะห์ TOWS MATRIX

วิสัยทัศน์ (VISION)	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<p>โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มุ่งเน้นการฝึกอบรม เพิ่มทักษะให้กับข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ในด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในระดับกองทัพ</p>	<p>S1 บุคลากรของ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการหลักสูตร</p> <p>S2 คณะอาจารย์ มีความรู้และเชี่ยวชาญ ในองค์ ประกอบ ข่าวกองทาง ยุทธศาสตร์</p> <p>S3 โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ด้านความมั่นคงภายในประเทศ</p> <p>S4 องค์กรมีขนาดเล็กส่งผลให้การบริหารจัดการหลักสูตรมีความคล่องตัว</p> <p>S5 โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีนโยบายในการบริหารและปรับปรุง หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S6 โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มีผลผลิต และภาพลักษณ์ทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานด้านความมั่นคง</p> <p>S7 ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการพัฒนาสภาพแวดล้อมในทางกายภาพ</p>	<p>W1 การกำหนดสายวิทยาการ และการอบรมตามเหล่าสายวิทยาการ ทำให้จำกัดคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร</p> <p>กับแนวทางการรับราชการ</p> <p>W2 การพิจารณางบประมาณในแต่ละปีไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนด ระยะเวลาของหลักสูตร</p> <p>W3 ทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับการพัฒนาเชิงรุกเท่าที่ควร</p> <p>W4 โครงสร้างอัตรากำลังพลด้านการศึกษาสัดส่วนไม่เพียงพอกับการ ดำเนินกิจกรรม</p> <p>W5 ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนไม่ได้ ปฏิบัติงานตามสายวิทยาการ จึงไม่ได้ นำไปใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>W6 รูปแบบการฝึกอบรมไม่ได้เสริม ทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ เท่าที่ควร</p> <p>W7 รูปแบบการดำเนินกิจกรรมของ หลักสูตรเปลี่ยนไปตามนโยบายของ ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง</p>
โอกาส (Opportunities : O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข(WO Strategies)
<p>O1 ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงเห็นความสำคัญของ หลักสูตร</p> <p>O2 หน่วยงานด้านความมั่นคงให้การยอมรับ และส่งบุคลากรในองค์กรเข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>O3 ผลงานทางวิชาการสามารถนำไปพิจารณาในการ กำหนดนโยบายด้านความมั่นคง</p> <p>O4 กองทัพอไทย ให้ความสำคัญและจัดให้เป็น หน่วยงานคลังสมอง(ThinkTank) ด้านการข่าวกรอง ของกองทัพไทย</p>	<p>- ส่งเสริมผลงานทางวิชาการของ หลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน สากลใน ระดับที่สามารถเป็นคลังสมองและ คลังข้อมูลสนับสนุนให้กับหน่วยงาน ด้านความมั่นคงได้</p> <p>- เป็นหน่วยหลักในการจัดกิจกรรมทาง วิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับ หน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งในและ ต่างประเทศ</p>	<p>- จัดเก็บเอกสารประมาณการข่าว กรองทางยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการ เป็นระบบเพื่อเป็นฐานข้อมูลด้าน วิชาการให้กับหน่วยงานด้านความ มั่นคง</p> <p>- บูรณาการร่วมกับหน่วยงานด้าน ความมั่นคงในการจัดการอบรมด้าน ความมั่นคง</p>



<p>O5 ได้รับงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมหลักสูตรอย่างเพียงพอ</p> <p>O6 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เอื้อประโยชน์ในการค้นคว้า รวบรวมข้อมูล เข้าถึงข้อมูลข่าวสารในลักษณะ Big Data ได้ และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการต่างๆ ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น</p>		
<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค (Threats : T)</b></p> <p>T1 หน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง มีการแลกเปลี่ยนและนำผลงานวิชาการไปใช้ประโยชน์น้อย</p> <p>T2 หลักสูตรในระนาบเดียวกันมีการปรับตัวในการเพิ่มขีดความสามารถของข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>T3 ตำแหน่งผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมไม่ตรงกับภารกิจ</p> <p>T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและดำเนินกิจกรรมหลักสูตร</p> <p>T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่) ทำให้นโยบายและกิจกรรมหลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่อง รวมทั้ง ผู้สำเร็จการศึกษาฝึกอบรม ไม่สามารถกำหนดกรอบอัตราแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน</p> <p>T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณของหน่วยในอนาคต</p> <p>T7 หน่วยงานความมั่นคงบางส่วนยังขาดความเข้าใจในยุทธศาสตร์และความมั่นคง</p> <p>T8 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล จากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิด อาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>- การจัดสรรตำแหน่งบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้รับการฝึกอบรม) ที่มีความรู้ความสามารถของหน่วย ให้สอดคล้องกับสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการวางกรอบนโยบายที่ชัดเจนภายใต้หลักการและเหตุผล</p> <p>- พัฒนารูปแบบในการจัดกิจกรรมหลักสูตร ร่วมกับเครือข่ายในช่วงที่ยังไม่สามารถเดินทางไปร่วมจัดกิจกรรมกันได้ รวมทั้ง ออกแบบดำเนินการสร้างหลักสูตรออนไลน์ ในรูปแบบ Zoom รวมทั้ง การเข้าถึงเทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ</p> <p>- วางตำแหน่งของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย เป็นคลังสมองให้กับหน่วยงาน พร้อมให้ข้อเสนอแนะ กับหน่วยงานความมั่นคงที่เป็นเครือข่าย ในมิติที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ (เช่น ลงนาม MOU)</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>- การปรับปรุงแผนพัฒนาหลักสูตร ข้าราชการทางยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล</p> <p>- เสนอเป็นข้อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ หรือ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องให้หน่วยเหนือเห็นถึงความสำคัญ เพื่อสร้างโอกาสในการนำเสนอผลงานทางวิชาการให้เห็นประโยชน์ให้เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้ง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติในหน้าที่ได้มองเห็นแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน</p>

จากที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และได้จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน(Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะนำมากำหนดยุทธศาสตร์ด้วยตัวแบบ TOWS MATRIX ได้ดังนี้

### **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)**

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ การส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เป็นงานวิชาการตามหลักมาตรฐานสากล สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้ผลงานทางวิชาการนำเสนอขีดความสามารถและประโยชน์ของผลงานวิชาการกับหน่วยงานความมั่นคง พร้อมการให้คำแนะนำข้อเสนอในรูปแบบของหน่วยคลังสมอง ด้านการข่าวกรองของกองทัพไทย มีผลงานและภาพลักษณ์ทางวิชาการเป็นที่รู้จักในหน่วยงานความมั่นคง และสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการตามนโยบายของหน่วยเหนือ ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญในผลงานทางวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินรวมทั้ง การจัดกิจกรรมวิชาการในลักษณะการประชุมวิชาการ ระดับหน่วยและระดับชาติ เป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานความมั่นคง ผู้ปฏิบัติ และ ผู้เข้าการฝึกอบรม ให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ทำให้โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัยของกองทัพ ด้วยการเป็น DIGITAL Organization โดยยึดมั่นในผลประโยชน์ และความมั่นคงของชาติตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ได้

### **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)**

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อน หรือทำให้จุดอ่อนลดลง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามาโดยกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ การนำผลงานวิชาการในมิติต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วแต่ไม่ตกผลึกในการวิเคราะห์ทางความคิดอย่างเป็นระบบมาปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงหน่วยงานความมั่นคง ได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ อาทิ VDO หรือเทคโนโลยีนำเสนออื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (อาจารย์ เจ้าหน้าที่) สร้างแรงจูงใจโดยให้โอกาสนำเสนอข้อมูลผลงานทางวิชาการให้กับหน่วยเหนือได้รับรู้รับทราบถึงประโยชน์ในงานวิชาการ และสามารถนำผลงานทางวิชาการให้ผู้บริหารระดับสูงไปพิจารณา เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายด้านความมั่นคง เมื่อผู้บริหารเห็นความสำคัญจึงเป็นโอกาสในการจัดโครงสร้างในอัตรารองรับที่เหมาะสม มีสัดส่วนที่สอดคล้องต่อกิจกรรม และควรสำรวจแหล่งทุนวิจัย (หากไม่ผิดหลักการในระเบียบ) พร้อมประชาสัมพันธ์เชิงรุกในมิติการบริการทางวิชาการสร้างฐานข้อมูลทางวิชาการในมิติต่าง ๆ รวมทั้ง พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงจากเครือข่ายที่มีอยู่

### กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค โดยกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ การวางตำแหน่งของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย เป็นคลังสมองให้กับหน่วยงาน พร้อมให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานความมั่นคงที่เป็นเครือข่ายในมิติที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (เช่น ลงนาม MOU) และการบริหารงานของหน่วยที่สอดคล้องกับหน่วยตามสายการบังคับบัญชาภายใต้หลักการและเหตุผล โดยมีการจัดตั้งคณะทำงาน ประชุมวางแผน และสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ในการจัดสรรตำแหน่งบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่) ที่มีความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับสายการบังคับบัญชา รวมทั้ง การวางกรอบนโยบายที่ชัดเจนภายใต้หลักการและเหตุผล ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมหลักสูตรที่มีการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่อง พร้อมพัฒนารูปแบบในการจัดกิจกรรมหลักสูตรร่วมกับเครือข่ายในช่วงที่ยังไม่สามารถเดินทางไปร่วมจัดกิจกรรมกันได้ และ ออกแบบดำเนินการสร้างหลักสูตรออนไลน์ ในรูปแบบ Zoom และ การเข้าถึงเทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

### กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับเป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ การเสนอเป็นข้อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ หรือ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องให้หน่วยเหนือเห็นถึงความสำคัญ เพื่อสร้างโอกาสในการนำเสนอผลงานทางวิชาการให้เห็นประโยชน์ให้เป็นที่ประจักษ์รวมทั้ง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติในหน้าที่ได้มองเห็นแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน และการปรับปรุงแผนพัฒนาหลักสูตรข้าราชการองทางยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล จากการศึกษาหลักสูตรที่ลดความสำคัญในแนวทางการรับราชการไม่มีกรอบอัตราการรับที่เหมาะสม ผู้รับการฝึกอบรมบางตำแหน่งไม่ตรงกับองค์ความรู้ที่ได้รับ บางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ จึงไม่สามารถนำผลงานทางวิชาการกลับไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยงานเครือข่ายความมั่นคงมีการแลกเปลี่ยนทางวิชาการและนำผลงานวิชาการไปใช้ค่อนข้างน้อย อีกทั้งมีหลักสูตรในระนาบเดียวกัน มีการปรับตัวเพิ่มขีดความสามารถของข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง

### ๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ข้าราชการทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ได้ ๓ ยุทธศาสตร์ ในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดยมี ๖ กลยุทธ์ ๑๓ แผนงาน

**เป้าหมายหลัก** : โรงเรียนรักษาความปลอดภัย มุ่งเน้นการฝึกอบรม เพิ่มทักษะให้กับข้าราชการ ทหาร ตำรวจ พลเรือน ในด้านการข่าวกรองและการรักษาความปลอดภัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับในระดับกองทัพ

**กลยุทธ์หลัก** : การสร้างองค์ความรู้ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ บริหารจัดการหลักสูตรข้าราชการทางยุทธศาสตร์ และนำผลงานวิชาการไปใช้อย่างยั่งยืน ด้วยมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ความมั่นคง

**เป้าหมาย** : เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคง และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานความมั่นคงในระดับชาติ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** : การพัฒนาหลักสูตรข้าราชการทางยุทธศาสตร์ ให้ผลงานวิชาการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

**กลยุทธ์ที่ ๑** : การขยายโอกาสในการนำเสนอขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญทางวิชาการของหลักสูตรข้าราชการทางยุทธศาสตร์ ในองค์ความรู้ทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

**แผนงานที่ ๑** : ปรับปรุงระบบโครงสร้างหลักสูตรข้าราชการทางยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับผลงานทางวิชาการในอนาคต

**แผนงานที่ ๒** : พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น ในการสังเคราะห์องค์ความรู้โดยบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานความมั่นคง

**กลยุทธ์ที่ ๒** : การปรับแผนพัฒนาหลักสูตรข้าราชการทางยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล

**แผนงานที่ ๑** : การปรับหมวดหมู่วิชา พัฒนาศักยภาพทั้งเชิงเนื้อหาวิชาการและเทคนิคในการนำเสนอ ปรับชั่วโมงการสอนในแต่ละรายวิชา (บรรยาย-ปฏิบัติ-ออนไลน์) ให้เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในปัจจุบันและอนาคต

**แผนงานที่ ๒** : ปรับกระบวนการคิดวิเคราะห์ ในการจัดทำประมาณการข้าราชการทางยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** : การยกระดับบุคลากรด้านการข่าว

**กลยุทธ์ที่ ๑** : การบริหารบุคลากร (อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติ ผู้รับการฝึกอบรม) ให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับสายงานภายใต้หลักการและเหตุผล

แผนงานที่ ๑ : พัฒนาขีดความสามารถความเชี่ยวชาญบุคลากร (อาจารย์ เจ้าหน้าที่) ในองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางวิชาการ

แผนงานที่ ๒ : พิจารณาคูณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษา ให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจุบันและในอนาคต

แผนงานที่ ๓ : พัฒนากิจกรรมด้านการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นทีม และการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความรักความผูกพันขององค์กรต่อบุคลากร และบุคลากรต่อองค์กร

**กลยุทธ์ที่ ๒** : การปรับระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่)

แผนงานที่ ๑ : การออกแบบและพัฒนาระบบการจัดอัตราตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ มุ่งเน้นคุณภาพ

แผนงานที่ ๒ : พัฒนาระบบการประเมินผลงานทางวิชาการ โดยการประเมินผลจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นมาตรฐานทางวิชาการ และสามารถกำหนดผลงานทางวิชาการใช้เป็นข้อพิจารณาแนวทางการรับราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** : ผู้บริหารหน่วยงานความมั่นคงเห็นความสำคัญร่วมกัน (MOU) เพื่อพัฒนาเครือข่ายหน่วยงานความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ ๑** : สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรด้านความมั่นคงภายในประเทศ

แผนงานที่ ๑ : พัฒนาองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง โดยให้มีการแลกเปลี่ยน และนำเสนอผลงานวิชาการร่วมกัน

แผนงานที่ ๒ : ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ ๒** : เพิ่มประสิทธิภาพด้านการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ สร้างความเชื่อมั่นด้วยผลงานทางวิชาการ

แผนงานที่ ๑ : นำเสนอผลงานทางด้านวิชาการที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

แผนงานที่ ๒ : พัฒนาระบบการประเมินผลของหลักสูตรให้มีมาตรฐาน สอดรับกับการรับตรวจการประกันคุณภาพการศึกษา สปท.

ตารางแผนงานและโครงการ เป้าหมายในระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ รายละเอียดตามตารางที่ ๓-๔

ตารางที่ ๓-๔ แผนงานและโครงการ เป้าหมายในห้วงระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ยุทธศาสตร์ที่ ๑	การพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ให้ผลงานวิชาการมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง							
กลยุทธ์ที่ ๑	การขยายโอกาสในการนำเสนอขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญทางวิชาการของ หลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ในองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง							
แผนงานที่ ๑	ปรับปรุงระบบโครงสร้างหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับผลงานวิจัยทาง วิชาการในอนาคต							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดทำแผนวาง แนวทางหลักสูตรให้ สอดคล้องยุทธศาสตร์ ชาติด้านความมั่นคง	เพื่อการรองรับ ความเปลี่ยนแปลง และรวดเร็วทันต่อ สถานการณ์ใน ปัจจุบัน	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑๐๐%					ร.ร.ร.ภ. ศรภ.
แผนงานที่ ๒	พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้น ในการสังเคราะห์องค์ความรู้โดยบูรณาการข้อมูลร่วมกับ หน่วยงานความมั่นคง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดองค์ความรู้ด้าน วิชาการให้กับบุคลากร โดยผ่านความเห็นชอบ จากผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อเพิ่มขีดความ สามารถความเชี่ยวชาญให้บุคลากร	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑	๑	๒	๒	๒	ร.ร.ร.ภ. ศรภ.
กลยุทธ์ที่ ๒	การปรับแผนพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล							
แผนงานที่ ๑	การปรับหมวดหมู่วิชา พัฒนาศักยภาพทั้งเชิงเนื้อหาวิชาการและเทคนิคในการนำเสนอ ปรับ ชั่วโม่งการสอนในแต่ละรายวิชา (บรรยาย-ปฏิบัติ-ออนไลน์) ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติในปัจจุบันและอนาคต							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการหลักสูตร โดยผ่านผู้ที่เกี่ยวข้อง	เพื่อปรับปรุง รายวิชา และ รายละเอียดเนื้อหา มีความเหมาะสม	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑	๑	๒	๒	๒	ร.ร.ร.ภ. ศรภ.
แผนงานที่ ๒	ปรับกระบวนการคิดวิเคราะห์ ในการจัดทำประมาณการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์							

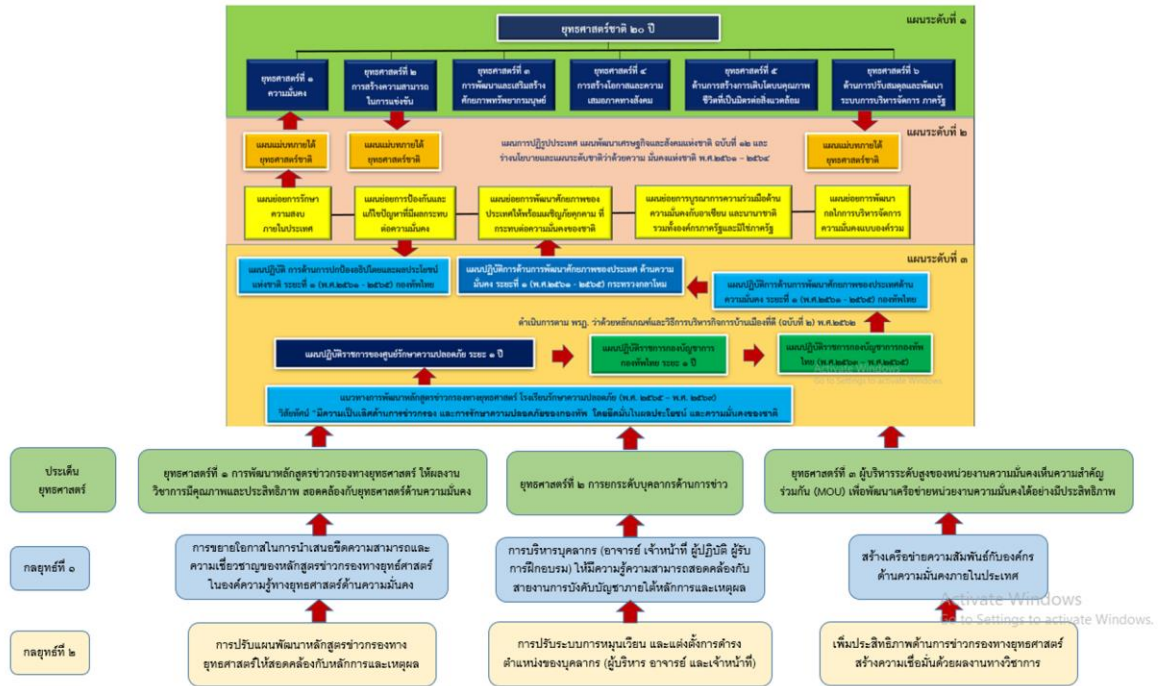
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดการความรู้ องค์กร ความรู้ด้านวิชาการคิด วิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถความเชื่อมโยง ชาญให้บุคลากร	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑	๑	๒	๒	๒	รร.รปภ. ศรภ.
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b>	การยกระดับบุคลากรด้านการข่าว							
กลยุทธ์ที่ ๑	การบริหารบุคลากร (อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้รับการฝึกอบรม) ให้มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับสายงานภายใต้หลักการและเหตุผล							
แผนงานที่ ๑	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้รับการฝึกอบรม) ในองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางด้านวิชาการ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดการความรู้ องค์กร ความรู้ด้านวิชาการ โดยผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถความเชื่อมโยง ชาญให้บุคลากร	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑	๑	๒	๒	๒	รร.รปภ.ศรภ.
แผนงานที่ ๒	พิจารณาคูณสมบัติของผู้เข้ารับการศึกษา ให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจุบันและในอนาคต							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการหลักสูตร โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่ตรงความ ต้องการ	การประเมินผล งานทางวิชาการ	๑	๑	๑	๑	๑	ศรภ. ชว.ทหาร
แผนงานที่ ๓	พัฒนากิจกรรมด้านการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นทีม และการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความรักความผูกพันขององค์กรต่อบุคลากร และบุคลากรต่อองค์กร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับ บุคลากร	ระดับความรู้ ความเข้าใจ และ ความพึงพอใจ กลุ่มเป้าหมาย	๑	๑	๑	๑	๑	รร.รปภ.ศรภ.
กลยุทธ์ที่ ๒	การปรับระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่)							

แผนงานที่ ๑	การออกแบบและพัฒนาระบบการจัดอัตราตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นคุณภาพ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านกำลังพล โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	เพื่อให้ได้บุคลากรตรงกับความต้องการ	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	ศรภ. ขว.ทหาร
แผนงานที่ ๒	พัฒนาระบบการประเมินผลงานทางวิชาการ โดยการประเมินผลจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นมาตรฐานทางวิชาการ และสามารถกำหนดผลงานทางวิชาการใช้เป็นข้อพิจารณาแนวทางการบริหารราชการ							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการการประเมินผลงานบุคลากร โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	เพื่อให้ได้บุคลากรตรงกับความต้องการ	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	ศรภ. ขว.ทหาร
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	ผู้บริหารหน่วยงานความมั่นคงเห็นความสำคัญร่วมกัน (MOU) เพื่อพัฒนาเครือข่ายหน่วยงานความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ ๑	สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรด้านความมั่นคงภายในประเทศ							
แผนงานที่ ๑	พัฒนาองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง โดยให้มีการแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานวิชาการร่วมกัน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดการความรู้ นำเสนอและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระหว่างหน่วยงาน	เพื่อการขับเคลื่อนประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานและกรอบความร่วมมือ	จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วม	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	๓๐	ศรภ. ขว.ทหาร



แผนงานที่ ๒	ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานเครือข่ายความมั่นคง ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การประสานกับหน่วยงานความมั่นคง เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และผลงานทางวิชาการ	เพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	จำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร	๓๐ คน	๔๐ คน	๔๐ คน	๕๐ คน	๕๐ คน	ศรภ. ชว.ทหาร
กลยุทธ์ที่ ๒	เพิ่มประสิทธิภาพด้านการข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ สร้างความเชื่อมั่นด้วยผลงานทางวิชาการ							
แผนงานที่ ๑	นำเสนอผลงานทางด้านวิชาการ ที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบายในยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิงวิชาการในการนำเสนอผลงาน	เพื่อแสดงให้เห็นประโยชน์ของผลงานทางวิชาการในการนำไปใช้	จำนวนผลงานทางวิชาการ	๑	๑	๒	๒	๓	ศรภ. ชว.ทหาร
แผนงานที่ ๒	พัฒนาระบบการประเมินผลของหลักสูตรให้มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับการรับตรวจการประกันคุณภาพการศึกษา สปท.							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการประเมินผลหลักสูตรโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	เพื่อแสดงให้เห็นประโยชน์ของผลงานทางวิชาการในการนำไปใช้	ระดับความสำเร็จของการประมวลผลงานทางวิชาการ	๑	๑	๑	๑	๑	ศรภ. ชว.ทหาร

### แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



แผนภาพที่ ๓-๓ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) : แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่วงรองทางยุทธศาสตร์ (๒๕๖๕ – ๒๕๖๙)

## บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

แผนปฏิบัติการราชการแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ยังคงมุ่งใช้ “แผนงานพัฒนา” เป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินงานขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑- ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) รวมทั้งแนวทางของยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี แผนปฏิบัติการกองบัญชาการกองทัพไทย (พ.ศ.๒๕๖๓ – พ.ศ.๒๕๖๕) และ แผนปฏิบัติการของศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ. ๒๕๖๔ – พ.ศ. ๒๕๖๕) พบว่าหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย มีจุดแข็งในด้านบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในองค์ประกอบข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ แต่มีอุปสรรคด้านนโยบายของกองทัพไทย ที่ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมหลักสูตร โดยมี ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ดังนี้

#### ๔.๑ ข้อเสนอแนะ

๔.๑.๑ การปรับโครงสร้างอัตราสายบังคับบัญชาของหน่วยงานที่ไม่ชัดเจน จำเป็นต้องใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเพื่อความชัดเจนในแนวทางการรับราชการ รวมทั้งการใช้ผลงานทางวิชาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงได้เห็นถึงการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการเลือกหนทางปฏิบัติตามนโยบายในระดับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อส่งผลถึงศักยภาพเป็นแนวทางการรับราชการจากที่เคยมีอยู่แต่ใช้ได้ถึงปีงบประมาณ ๖๖ ให้กลับมาเป็นคุณสมบัติแนวทางการรับราชการเหมือนเดิม ตามคำสั่ง ที่ กท ๐๓๐๒/๓๕๑๓ ลงวันที่ ๒๓ มิ.ย.๖๓ เรื่อง ขออนุมัติหลักการการพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการของ บก.ทท. ผบ.ทสส. กรุณาลงนามอนุมัติ เมื่อวันที่ ๓๐ มิ.ย.๖๓

๔.๑.๒ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการบูรณาการและเพิ่มกิจกรรมการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นให้เกิดขึ้นในทุกครั้งที่มีการประชุมหรือการสัมมนา รวมถึงการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรที่ต้องใช้เทคนิคให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออก พร้อมการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับคณะทำงานที่เป็นประโยชน์ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และ

สร้างความเข้มแข็งให้กับคณะทำงาน ที่สำคัญต้องมีความคล่องตัว เมื่อคณะทำงานสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมหมายถึงหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ได้ถูกขับเคลื่อนและที่สำคัญต้องไปในทิศทางเดียวกัน

๔.๑.๓ ควรมีการวิจัยผลงานทางวิชาการ และการวิจัยสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจใช้วิธีการสร้างภาพในอนาคตที่เรียกว่าเทคนิค Foresight มาประกอบการทำแผนปฏิบัติการระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยนำแนวคิดจากหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ที่ได้รับมาปรับใช้กับหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ซึ่งโรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย ได้มีการพิจารณาปรับโครงสร้างหน่วยงาน พร้อมพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กรต่อไป

#### ๔.๒ ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

จึงควรมีแนวทางในการบริหารปรับปรุงกระบวนการ ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐาน ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติ และการตรวจสอบ ดังนี้

๔.๒.๑ สร้างความเข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติราชการแนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ แก่บุคลากรในสังกัดให้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ ของการขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ตั้งแต่กระบวนการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดแผนพัฒนาขีดความสามารถ และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้ง หน่วยต้นสังกัด หน่วยงานความมั่นคง และหน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อย่างเข้าใจ เข้าถึง และร่วมกันพัฒนา

๔.๒.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการ พร้อมร่วมกันสร้างแนวทางการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องเข้าด้วยกัน เพื่อนำมาเป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาขีดความสามารถให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๔.๒.๓ การกำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี และแผนปฏิบัติราชการระยะ ๑ ปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประสานการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากร ดำเนินการควบคุมกำกับดูแล และติดตามประเมินผล โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้และให้สอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

๔.๒.๔ การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และตระหนักถึงความสำคัญของ แผนปฏิบัติราชการ จึงกำหนดให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ

และเผยแพร่ข้อมูลวิธีการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วย เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน และเข้าร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๒.๕ การอำนวยการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการและคณะทำงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติราชการ ในการอำนวยการ ควบคุมกำกับดูแล และผลักดันแผนปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน ในแต่ละปีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้กรอบยุทธศาสตร์

๔.๒.๖ การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

๑) การรายงานผล กำหนดให้มีการรายงานผลตามกลุ่มแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้ (๑) การรายงานความก้าวหน้าของแผนรวม ๔ ไตรมาส (ระยะ ๓ เดือน) เพื่อให้สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ และระบบค่าใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และ (๒) การรายงานผลแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ ข้อขัดข้อง โดยกำหนดช่วงเวลาการรายงานตามตัวชี้วัดและการติดตามผลที่ชัดเจน

๒) คณะกรรมการและคณะทำงานที่รับผิดชอบติดตามผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ดำเนินการประเมินผลแผนปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ ในการปฏิบัติราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และนำไปใช้ในการปรับและกำหนดแผนการปฏิบัติราชการในระยะต่อไป

## บรรณานุกรม

### เอกสาร

- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๑) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- คำสั่งกองทัพไทย ที่ ๑๒๘/๒๕๖๓ เรื่อง ให้ใช้สายวิทยุการ สายงาน และเลขหมายประจำสายวิทยุการ สายงานของ บก.ทท. ลง ๒๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓
- คำสั่ง กท ที่ ๐๓๐๒/๓๕๑๓ เรื่อง ขออนุมัติหลักการการพัฒนากำลังพลตามแนวทางรับราชการของ บก.ทท. ลง ๒๓ มิ.ย.๖๓ ผบ.ทสส. กรุณาลงนามอนุมัติ เมื่อวันที่ ๓๐ มิ.ย.๖๓
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒
- แผนปฏิบัติการราชการกองบัญชาการ กองทัพไทย พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ดาวน์โหลดที่ <http://www.rtarf.mi.th/>
- แผนปฏิบัติการราชการ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๔)
- แผนพัฒนาองค์การของ บก.ทท. หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓
- แผนปฏิบัติการของศูนย์รักษาความปลอดภัย (พ.ศ.๒๕๖๔ – พ.ศ. ๒๕๖๕)
- ภาณุศิลป์ กลั่นเสนาะ : แนวทางการพัฒนาหลักสูตรข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการ กองทัพไทย เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร,๒๕๕๖

## ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	นาวาอากาศเอก นที สิงห์ทอง
วัน เดือน ปีเกิด	๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๐๙
การศึกษา	- โรงเรียนโยธินบูรณะ - โรงเรียนช่างฝีมือทหาร - วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน - สถาบันราชภัฏพระนคร
ประวัติการทำงาน	- ช่างโครงสร้างอากาศยาน กรมช่างอากาศ - นายทหารยุทธการและการข่าว กอง ๘ ศูนย์รักษาความปลอดภัย
ตำแหน่งปัจจุบัน	- อาจารย์หัวหน้าแผนกวิชาการต่อต้านข่าวกรอง โรงเรียนรักษาความปลอดภัย ศูนย์รักษาความปลอดภัย