



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย
ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

โดย

นาวาอากาศเอก ธวิน ศรีแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๖
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖



ใบรับรองเอกสารวิชาการส่วนบุคคล

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดวิทยา รุ่นที่ ๑๖

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เรื่อง แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ผู้จัดทำ นาวาอากาศเอก ธวิน ศรีแก้ว

ได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เมื่อวันที่

พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๖

พ.อ.หญิง

(ศศิธร ทันศรี)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม ศศย.สปท./อาจารย์ที่ปรึกษา

พล.ต.

(ทักษิณ สิริสิงห)

ผอ.ศศย.สปท./ผอ.หลักสูตรฯ

บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการนี้เป็นการศึกษาบทบาทของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบูรณาการด้านการศึกษาของทั้ง ๓ เหล่าทัพ และกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของเทคนิค C-PEST ในตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอก และใช้ McKinsey 7's Framework เพื่อตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายใน จากนั้นวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก ตรวจสอบสถานะแวดล้อม ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยใช้ SWOT analysis และใช้เครื่องมืออนาคตศึกษา (Foresight) สร้างฉากทัศน์ เพื่อคาดการณ์แนวโน้มผลสำเร็จของการดำเนินการ และความพร้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย

ผลการศึกษาได้จัดทำร่างแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ กองทัพให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณเพียงพอ มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการระหว่างเหล่าทัพ และออกระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพได้มีข้อยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ปรับแผน/ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพ ให้มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ และเตรียมแผนงานรองรับไว้หลายรูปแบบ หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กำหนดเจ้าภาพในการบูรณาการหลักสูตรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพิ่มการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ให้กำลังพลเห็นความสำคัญ เกิดความร่วมมือร่วมใจ เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการบูรณาการงานด้านการศึกษา ตามแผนดำเนินงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบงานการศึกษา ให้มีการบูรณาการร่วมกัน พัฒนาการไปสู่ Smart NDSI และเป็นศูนย์กลาง (HUB) เชื่อมต่อข้อมูลด้านการศึกษา ระหว่างเหล่าทัพ

คำนำ

การบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพอากาศ กองทัพไทย อันประกอบด้วยกองบัญชาการ กองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ โดยมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของการปฏิบัติการร่วม เป็นรากฐานการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่ตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งนับวันสถานการณ์จะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยคณะกรรมการการทหารและความมั่นคงของรัฐ วุฒิสภา ได้รายงานผลการศึกษาดังกล่าวต่อที่ประชุมวุฒิสภา เมื่อคราวประชุมวุฒิสภา ครั้งที่ ๒๕/๒๕๖๖ เมื่อจันทร์ที่ ๒๐ ก.พ.๖๖ พบว่านโยบายและการบริหารจัดการการศึกษาของแต่ละเหล่าทัพมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งมีความเฉพาะเจาะจงตามอัตลักษณ์ของแต่ละเหล่าทัพ ประกอบกับ โครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาของกองทัพยังไม่มี ความชัดเจนว่าหน่วยใดมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หน่วยใดรับผิดชอบเรื่องการศึกษาทุกหลักสูตรของกองทัพ อีกทั้ง ยังมีการดำเนินการที่แยกส่วนกัน อย่างชัดเจน ทำให้การศึกษาของกองทัพในภาพรวมยังขาดการวางกรอบ การกำหนดแนวทางปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ความแตกต่าง ทางโครงสร้างสายการบังคับบัญชา หน่วยงานด้านการศึกษาก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบการศึกษาของเหล่าทัพไม่มีความเป็นเอกภาพเท่าที่ควร การบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทยจึงเป็นงานที่ยาก ซับซ้อนและท้าทายเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการบูรณาการงานด้านการศึกษา และการปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานด้านการศึกษาของกระทรวงกลาโหม ในรูปแบบ Single platform ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และเหล่าทัพ เพื่อให้กองทัพไทยก้าวไปเป็นกองทัพชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนต่อไป

นาวาอากาศเอก ธวิน ศรีแก้ว

นักศึกษาลัทธิสุทรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๖

๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๖

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๔
๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา	๕
๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา.....	๖
๑.๕ คำจำกัดความ.....	๗
๑.๖ ข้อจำกัดของการศึกษา.....	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๘
บทที่ ๒ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	
๒.๑ สถานะแวดล้อมภายนอก	๙
๒.๒ สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ภายใน).....	๑๘
๒.๓ การวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT).....	๒๓
๒.๔ การวิเคราะห์สถานะทางยุทธศาสตร์ (SWOT).....	๓๓
๒.๕ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)	๓๙
๒.๖ การสร้างภาพอนาคต (FORESIGHT).....	๕๓
บทที่ ๓ แผนขององค์กร	
๓.๑ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย	๕๘
๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๕๙
๓.๓ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	๖๐
๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๖๐
๓.๕ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย	๖๑
๓.๖ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)	๗๖
๓.๗ กรอบความเชื่อมโยงของแผน	๗๗

บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

๔.๑	สรุปผลการศึกษา	๗๙
๔.๒	การอภิปรายผลการศึกษา	๘๑
๔.๓	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้.....	๘๑
บรรณานุกรม		๘๓
ประวัติย่อผู้วิจัย.....		๘๕

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework.....	๒๖
ตารางที่ ๒-๒	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเทคนิค C-PEST 5 Forces Model.....	๓๑
ตารางที่ ๒-๓	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7’s Framework	๔๐
ตารางที่ ๒-๔	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ด้วยเทคนิค C-PEST	๔๑
ตารางที่ ๒-๕	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน.....	๔๒
ตารางที่ ๒-๖	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก.....	๔๕
ตารางที่ ๒-๗	สรุปผลการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน	๔๘
ตารางที่ ๒-๘	สรุปผลการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก	๔๙
ตารางที่ ๒-๙	ค่าน้ำหนักแนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการ.....	๕๔
ตารางที่ ๒-๑๐	สรุปความสัมพันธ์ Future Events	๕๕
ตารางที่ ๓-๑	TOWS Matrix การบูรณาการงานด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๖๔
ตารางที่ ๓-๒	แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ระยะ ๕ ปี	๖๕

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒-๑	โครงสร้างการจัดหน่วย สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๒๐
แผนภาพที่ ๒-๒	โครงสร้างการบูรณาการงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ระหว่างเหล่าทัพ	๒๓
แผนภาพที่ ๒-๓	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7-S Framework	๒๕
แผนภาพที่ ๒-๔	สถานภาพขององค์กรตามหลัก BCG Model	๕๑
แผนภาพที่ ๒-๕	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินการ	๕๑
แผนภาพที่ ๒-๖	TOWS กับการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง ๔ รูปแบบ	๕๒
แผนภาพที่ ๒-๗	แผนภาพแสดงฉากทัศน์ในอนาคตจากกระบวนการ Foresight	๕๖
แผนภาพที่ ๓-๑	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)	๗๗
แผนภาพที่ ๓-๒	กรอบความเชื่อมโยงของแผน	๗๘

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทัพไทย ประกอบด้วยทหาร ๓ เหล่าทัพ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ แต่ละเหล่าทัพมีความเป็นมา และอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากรูปแบบการรบของสงครามในอดีตที่ผ่านมา การรบแต่ละสมรภูมิจะแตกต่างกันในแต่ละเหล่าทัพอย่างชัดเจน แต่สงครามในปัจจุบัน มีการปฏิบัติการในหลากหลายมิติเพิ่มมากขึ้น (Multi-Disciplinary Domain) การปฏิบัติการร่วมกัน (Joint Warfare) จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ศึกษาในวิชาเนื้อหาที่เป็นแกนกลางร่วมกัน เพื่อให้สามารถเข้าใจ ความเหมือน และแตกต่างของเหล่าทัพอื่นและสามารถปฏิบัติการร่วมกันได้อย่าง สอดคล้องและมีประสิทธิภาพ (Harmonized Operation) การบูรณาการการศึกษาและการฝึกอบรม ร่วมกันระหว่างเหล่าทัพ จึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นรากฐานในการปฏิบัติการเพื่อความ มั่นคงในสถานการณ์ปัจจุบัน

การปฏิบัติการรบบร่วมในประวัติศาสตร์ของกองทัพไทยระหว่างกองทัพบก และกองทัพอากาศ ที่เป็นทีกล่าวถึง เกิดขึ้นที่สมรภูมิบ้านร่มเกล้า ในปี พ.ศ.๒๕๓๑ ยุทธการบ้านร่มเกล้า เกิดขึ้นในกรณี พิพาทระหว่าง ไทย-ลาว ณ บ้านร่มเกล้า อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก อันเนื่องมาจากปัญหา เส้นเขตแดน ซึ่งไทยและลาวอ้างสนธิสัญญาคนละฉบับ โดยลาวได้ส่งกำลังทหารเข้ามายึดพื้นที่ส่วนที่ เป็นปัญหา ไทยจึงได้ส่งกำลังทหารเข้าผลักดัน และเกิดการปะทะกันด้วยกำลังทหารของทั้งสองฝ่าย อย่างหนักหน่วง ในช่วงเดือนธันวาคม ๒๕๓๐ - กุมภาพันธ์ ๒๕๓๑ หลังจากการหยุดยิงของทั้งสอง ฝ่ายเมื่อ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๑ พบว่าเกิดความสูญเสียในการรบ เนื่องจากการปฏิบัติการทิ้งระเบิด ของเครื่องบินกองทัพอากาศ ต่อฝ่ายไทยด้วยตนเอง โดยครึ่งหนึ่งของความสูญเสียมาจากการโจมตีผิด เป้าหมายของกองทัพอากาศไทย ที่ไม่เข้าใจถึงอำนาจการทำลายของระเบิด ขนาด ๕๐๐ lb ที่

เครื่องบินรบ F-5 ที่ลงมาโจมตีเป้าหมาย หรืออาจเป็นเพราะสภาพภูมิประเทศที่ยากลำบาก กองกำลังทางบกจึงถอนกำลังออกมาไม่ทันระดมยิงทำลายของระเบิด^๑

จากบทเรียนในสมรภูมิดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของสงครามเกิดจากประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันตั้งแต่ในสภาวะการปกติ การฝึกศึกษาร่วมกันอย่างจริงจังและการประยุกต์ความรู้เพื่อการปฏิบัติการร่วมกันในสงคราม กล่าวคือ การสร้างความเข้าใจในธรรมชาติของกำลังแต่ละเหล่าทัพ เริ่มตั้งแต่การศึกษา การฝึกซ้อม การวางแผน การเตรียมกำลัง การติดตามและประเมินสถานการณ์ การควบคุมบังคับบัญชา การอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วม และการยุทธวิธีร่วม จึงเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดการบูรณาการการศึกษาร่วมกันระหว่างเหล่าทัพ ตั้งแต่การฝึกศึกษาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อให้เกิดการประสานการทำงานได้อย่างสอดคล้อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จากผลการศึกษาระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาของกองทัพในปัจจุบัน โดยคณะกรรมการการทหารและความมั่นคงของรัฐ วุฒิสภา ซึ่งได้รายงานผลการศึกษาดังกล่าวต่อที่ประชุมวุฒิสภา เมื่อคราวประชุมวุฒิสภา ครั้งที่ ๒๕/๒๕๖๖ เมื่อจันทร์ที่ ๒๐ ก.พ.๖๖ โดยพบว่า นโยบายและการบริหารจัดการการศึกษาของแต่ละเหล่าทัพมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งมีความเฉพาะเจาะจงตามอัตลักษณ์ของแต่ละเหล่าทัพ ประกอบกับโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาของกองทัพ ยังไม่มีความชัดเจนว่าหน่วยใดมีหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย หน่วยใดรับผิดชอบเรื่องการศึกษาทุกหลักสูตรของกองทัพ อีกทั้ง ยังมีการดำเนินการที่แยกส่วนกันอย่างชัดเจน ทำให้การศึกษาของกองทัพในภาพรวมยังขาดการวางกรอบ การกำหนดแนวทางปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ความแตกต่าง ทางโครงสร้างสายการบังคับบัญชาหน่วยงานด้านการศึกษา ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบการศึกษาของเหล่าทัพไม่มีความเป็นเอกภาพเท่าที่ควร^๒

^๑ สุเจน กรรพฤทธิ์, บันทึก “ศึกกรมเกล้า” ยี่สิบสามปีตำนานสมรภูมิ ๑๔๒๘. นิตยสารสารคดี ปีที่ ๒๗ ฉบับที่ ๓๑๗ (กรกฎาคม ๒๕๕๔) หน้า ๑๔๖-๑๗๑. (อ่านเพิ่มเติมออนไลน์: บันทึก “ศึกกรมเกล้า” ยี่สิบสามปีตำนานสมรภูมิ ๑๔๒๘.) เข้าถึงได้จาก [https:// www.sarakadee.com/2๐11/11/๐1/ศึกกรมเกล้า/](https://www.sarakadee.com/2๐11/11/๐1/ศึกกรมเกล้า/)

^๒ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, คณะกรรมการการทหารและความมั่นคงของรัฐ วุฒิสภา, รายงานการพิจารณาศึกษาการพัฒนาและโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพ ม.ค.๖๖

กระทรวงกลาโหมและผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายร่วมกันในการบูรณาการงานด้านการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของการปฏิบัติการร่วม เป็นรากฐานการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่ตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งนับวันสถานการณ์จะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมีตีสภาโกลาโหม ในที่ประชุมสภาโกลาโหม ครั้งที่ ๖/๖๕ เมื่อ ๒๔ มิ.ย.๖๕ กำหนดให้หน่วยขึ้นตรงกลาโหม และเหล่าทัพ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร ในสถาบันการศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหม พร้อมทั้งเพิ่มเติมและสอดแทรกเนื้อหาวิชาประวัติศาสตร์ ควบคู่ไปกับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ ๓ พ.ย.๖๕ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา รมว.กท. ได้กรุณาอนุมัติแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) ให้สอดคล้องกับการรายงานผลฯ ของกรมธิการทหารฯ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อยกระดับการศึกษาของกองทัพให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนากำลังรบ บูรณาการการศึกษา เพื่อนำไปสู่การบูรณาการศึกษภาพ ของกองทัพในอนาคต ตอบสนองแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม โดยในส่วนของระบบงานการศึกษา ได้มีการกำหนดแผนงาน ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม ๒) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ๓) ด้านการบริหารจัดการและจัดระบบงาน และ ๔) ด้านการพัฒนาครูอาจารย์ และข้าราชการที่ทำหน้าที่สอน ^๓

ในส่วนของกองทัพไทย ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กรุณาสั่งการให้มีการขับเคลื่อนการบูรณาการด้านการศึกษาของกองทัพไทย เพื่อให้ระบบงานด้านการศึกษาและวิจัยพัฒนาของกองทัพไทย มีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และบังเกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้การพัฒนากำลังพลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยได้มอบให้ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย รับผิดชอบการบูรณาการงานด้านการศึกษาาร่วมกัน ระหว่างกองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และกองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีเป้าหมาย (Outcomes) คือการปฏิรูปโครงสร้างสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และกรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกองทัพศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งทางกายภาพ และระบบงานการศึกษา โดยมีการบูรณาการในเรื่องมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กฎ

^๓ กระทรวงกลาโหม, แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐)

ระเบียบ หลักเกณฑ์ การบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาครู อาจารย์และข้าราชการที่ทำหน้าที่สอน ทั้ง นี้เมื่อวันที่ ๖ ก.พ.๖๖ ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ/ประธานคณะกรรมการเพื่อบูรณาการงานด้านการศึกษาและวิจัยพัฒนาของกองทัพไทย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ๔ ด้าน เพื่อมาขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ดังนี้

- ๑) ด้านหลักสูตรการศึกษา การฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ และหลักนิยมทางทหาร มีผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นประธานฯ
- ๒) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ เป็นประธานฯ
- ๓) ด้านการบริหารจัดการและจัดระบบงาน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นประธานฯ
- ๔) ด้านการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก เป็นประธานฯ

จากการศึกษาผลการดำเนินการตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมในระยะแรก ในห้วงที่ผ่านมา พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบางประเด็น อาจเป็นเพราะกองบัญชาการกองทัพไทย เปรียบเสมือนเสือกระดาษ ที่ไม่มีอำนาจสั่งการเหล่าทัพได้จริง ตามโครงสร้างที่กำหนดในพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ เหล่าทัพมีเอกภาพในการบังคับบัญชาและเป็นองค์กรนิติบุคคลที่มีงบประมาณของตนเอง ไม่ขึ้นตรงต่อกัน และการปรับย้ายผู้บัญชาการเหล่าทัพ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจของกองทัพไทย ดังนั้น ความสำเร็จของการดำเนินการ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น เช่นการประสานงานระหว่างหน่วย ความรับผิดชอบต่อสังคม ความร่วมมือ ร่วมใจกันทุกเหล่าทัพ เป็นต้น

จากเหตุผลความจำเป็นและความสำคัญของการบูรณาการงานด้านการศึกษา ตามที่กล่าวมานั้น ผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขาคณะกรรมการ ด้านการบริหารจัดการและจัดระบบงาน และมีส่วนร่วมในการประสานงาน อำนวยการ การจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ปี ๖๖ จึงมีความสนใจ ศึกษาบทบาทของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทยร่วมกับเหล่าทัพ ซึ่งมีความท้าทายในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาบทบาทของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศในการเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบูรณาการด้านการศึกษาของทั้ง ๓ เหล่าทัพ และกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๙ แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ -

๒๕๗๐) แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๒.๒ เพื่อตรวจสอบสถานะแวดล้อม ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความพร้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย และใช้เครื่องมืออนาคตศึกษา (Foresight) วิเคราะห์แนวโน้มผลสำเร็จของการดำเนินการ

๑.๒.๓ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๓.๑.๑ ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศไทย นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย และนโยบายด้านการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐ

๑.๓.๑.๒ ศึกษาแนวคิดด้านการบูรณาการการศึกษา ตามแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๓.๑.๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย โดยฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทย

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้ จะดำเนินการสอบถามข้อมูลจาก ที่ปรึกษาและฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ดังนี้

- ๑.๓.๒.๑ ที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการฯ ด้าน ๔
- ๑.๓.๒.๒ ผู้ช่วยเลขานุการคณะอนุกรรมการฯ ด้าน ๑
- ๑.๓.๒.๓ ผู้ช่วยเลขานุการคณะอนุกรรมการฯ ด้าน ๒
- ๑.๓.๒.๔ ผู้ช่วยเลขานุการคณะอนุกรรมการฯ ด้าน ๓
- ๑.๓.๒.๕ ผู้ช่วยเลขานุการคณะอนุกรรมการฯ ด้าน ๔

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในห้วงเวลา ๓ เดือน (มีนาคม - พฤษภาคม ๒๕๖๖)

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการดังนี้

๑.๔.๑ การรวบรวมข้อมูล

๑.๔.๑.๑ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) และการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม (Focus group interview) ซึ่งจัดทำเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended question) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๔.๑.๒ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาเอกสาร กฎ ระเบียบ คำสั่ง บทความ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย

๑.๔.๒ การจัดระเบียบข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิดังที่กล่าวแล้ว จะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบ (Validity) ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเตรียมข้อมูลใช้สำหรับ การวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

๑.๔.๓ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ข้อมูลดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อแยกแยะส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของข้อมูล ตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ใช้เครื่องมืออนาคตศึกษา (Foresight) คาดการณ์แนวโน้มผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผน และสังเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๑.๕ คำจำกัดความ

"บูรณาการ" (Integration/Collaboration) หมายถึง การจัดการและควบคุมแบบรวมการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ นำมาบริหารจัดการร่วมกัน (Integration) แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง ร่วมมือ ร่วมใจ ประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อให้เกิดการพัฒนา หรือทำให้ดีขึ้น ทั้งนี้ พลเอก เจิตวุธ คราประยูร ได้กล่าวถึงความหมายของการบูรณาการ ในการบรรยายในหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๖ เมื่อวันที่ ๒ มี.ค.๖๖ ว่าการบูรณาการจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องเกิดจากการ Integration ร่วมกับ Collaboration^๔

“การปฏิบัติร่วม” (Interoperability) หมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกัน (Share information) และ/หรือ กระบวนการและเทคนิคการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Shared understanding)

"กองทัพไทย" (Royal Thai Armed Forces) เป็นกองทัพของราชอาณาจักรไทย แบ่งเป็นสามเหล่าทัพ ได้แก่ กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ สังกัดกระทรวงกลาโหม มีพระมหากษัตริย์ไทยเป็นจอมทัพ บังคับบัญชาภายใต้กองบัญชาการกองทัพไทย โดยผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมสั่งการอำนวยความสะดวกเพื่อปกป้องและป้องกันประเทศ ภายใต้การสั่งการของนายกรัฐมนตรีตามตำแหน่ง

๑.๖ ข้อจำกัดของการศึกษา

ด้วยระยะเวลาที่จำกัด ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตด้านระยะเวลา และอุปสรรคในการเดินทางไปเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในเหล่าทัพ จึงเลือกสอบถามข้อมูลความคิดเห็นจากที่ปรึกษา และฝ่ายเลขาธิการอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ในส่วนของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตด้านประชากร

^๔ พลเอก เจิตวุธ คราประยูร, แนวคิดในการป้องกันประเทศ และความมั่นคงในศตวรรษที่ ๒๑ การบรรยาย วิชา ยศ.๒๒๐๑ ณ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๖ วันที่ ๒ มี.ค.๖๖ เวลา ๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงบทบาทของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศในการบูรณาการงานด้านการศึกษา ของกองทัพไทย

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงแนวโน้มปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการบูรณาการงานด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และทำนายอนาคตการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในระยะ ๕ ปีได้

๑.๗.๓ ได้แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อนำไปขับเคลื่อนการพัฒนาต่อไป

บทที่ ๒

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

๒.๑ สถานะแวดล้อมภายนอก

๒.๑.๑ นโยบายด้านการศึกษาของประเทศไทย

แผนการศึกษาแห่งชาติ ๒๐ ปี (๒๕๖๐-๒๕๗๙)^๕ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ ๖ ยุทธศาสตร์หลัก ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เพื่อให้แผนการศึกษาแห่งชาติบรรลุ เป้าหมายตามจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ คือ คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ ๒๑ วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ๔ ประการ คือ ๑) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ๒) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และ ยุทธศาสตร์ชาติ ๓) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ ๔) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

กำหนดเป้าหมายไว้ ๒ ด้าน คือ เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้

- 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics)
- 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural

^๕ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙

Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) ๕ ประการ ซึ่งมีตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ๕๓ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access)
- ๒) ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity)
- ๓) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Quality)
- ๔) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency)
- ๕) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy)

๒.๑.๒ นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพไทย

นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย^๖ ได้กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓ และ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๖๒ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๖ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๐ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบการศึกษาของกองทัพไทย มุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมด้านกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

^๖ คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ ๒๑๖/๖๔ ลง ๑๑ ส.ค.๖๔ เรื่อง นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพไทย

อย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑ ได้อย่างชาญฉลาด พัฒนาความรู้ ความสามารถ และยกระดับ การศึกษาของกำลังพลให้มีความรู้ ด้านการทหาร รวมทั้งวิชาการในสาขาอื่น ๆ โดยมีมาตรฐานทาง วิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุทุกเป้าหมายอย่าง สมบูรณ์ รวมทั้งให้เกิดความร่วมมือและมีการบูรณาการด้านการศึกษา ในสถาบันการศึกษาของ กองทัพไทยโดยหลักสูตรการศึกษาทางทหาร ต้องมีองค์ความรู้ที่สอดประสานและมีมาตรฐานเดียวกัน โดยมีนโยบายทั่วไป ประกอบด้วย

๑.) พัฒนากำลังพลให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ ในการรับการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น มีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑

๒.) มุ่งปรับปรุงและพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตรต่าง ๆ ตลอดถึงกระบวนการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

๓.) พัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐานตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑

๔.) ให้ส่วนราชการด้านการศึกษาของกองทัพไทย มีการบูรณาการด้านการศึกษาในแต่ละ หลักสูตร โดยให้สามารถเทียบเคียงมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษา ในแต่ละระดับระหว่างเหล่าทัพ ได้ และส่งเสริมให้ใช้ทรัพยากรทางด้านการศึกษาาร่วมกัน ในการพัฒนากำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕.) ให้มีระบบควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กองทัพไทยต้องการ และมีการ ประกันคุณภาพการศึกษาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และ กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๖.) ให้นำผลการศึกษาของกำลังพล มาประกอบการพิจารณาการบรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อน ตำแหน่ง เพื่อการบริหารจัดการกำลังพลให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของแต่ละบุคคล รวมทั้ง พิจารณาสับสนุนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถาบันการศึกษา โดยจะต้องกำหนด แนวทางรับราชการ ให้มีความก้าวหน้าเหมาะสมและชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีนโยบายเฉพาะ ประกอบด้วย

๑.) การปรับปรุงและจัดระบบการศึกษา ต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นมาตรฐาน ทางการศึกษา เพื่อความเป็นสากลทางวิชาการ โดยพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี หลักนิยมทางทหาร และ วิชาการทหาร สามารถนำไปเทียบโอนหน่วยการเรียนรู้กับสถานศึกษาของพลเรือนทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศได้พัฒนาระบบการศึกษาให้มีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้กำลังพลมีพื้นฐานความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และบริหารงาน ในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) จัดให้มีการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา ระดับปริญญาตรี ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ และหลักสูตรการผลิต รวมทั้งหลักสูตรอื่น ๆ ของกองทัพไทยให้แก่กำลังพล โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่กำลังพลและทางราชการจะได้รับ ส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาภาษาต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ จัดให้มีระบบการศึกษาสำหรับผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการทุกระดับ เข้ารับการศึกษาอบรม ดูงาน เพิ่มเติม วิทยุทัศน์ ประสบการณ์ องค์กรความรู้ทางการปกครอง และการบริหาร มีระบบคลังสมองของหน่วย และสถานศึกษา โดยระดมความคิดจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง และหลักนิยมของกองทัพไทยอย่างต่อเนื่อง

๒.) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรบริหารแนวใหม่ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพล ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างศักยภาพของกำลังพล โดยการสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้ การทำงานเป็นหมู่คณะ มีความคิดที่สมเหตุสมผลเชิงสร้างสรรค์ พัฒนาให้กำลังพลมีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมดิจิทัล สร้างระบบการมีส่วนร่วมของกำลังพล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เรียนรู้การทำงานเป็นทีม ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาระบบสำนักหอสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และแหล่งรวบรวมความรู้ที่ทันสมัย ในระบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงแบบออนไลน์ได้

๓.) การบริหารการศึกษา ให้มีหน่วยดำเนินการด้านการศึกษารับผิดชอบงานของสภาการศึกษาวิชาการทหาร กท. เพื่อทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษา กท. ให้หน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาของกองทัพไทย ประสานความร่วมมือ กับสถานศึกษาอื่น ๆ นอก

กองทัพ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เตรียมความพร้อมให้สามารถจัดการศึกษาหลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สำหรับกำลังพล ตลอดจนประชาชนที่สนใจ มีการวางแผนและจัดทำงบประมาณด้านการศึกษา โดยสอดคล้องกับแผนงานการศึกษาของกองทัพไทย ให้การสนับสนุน ส่งเสริมกระบวนการผลิต การพัฒนาและดำรงรักษา ครู อาจารย์ นักวิชาการ บุคลากรด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันในกองทัพไทยได้อย่างยั่งยืน

๔.) คุณภาพการศึกษา ให้สถาบันการศึกษาของกองทัพไทยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาให้เรียบร้อย ก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ของทุกปี มีการวัดและประเมินผลการศึกษาในแต่ละหลักสูตร ให้เป็นไปตามระบบการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน

๕.) การใช้ประโยชน์จากการศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังพลเข้ารับการศึกษาคู่ในหลักสูตรต่าง ๆ ในสถานศึกษาของกองทัพไทย และนอกกองทัพไทย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พิจารณานำความรู้ตามคุณวุฒิการศึกษา และผลการศึกษากำลังพล ในการบรรจุลงตำแหน่งหรือมอบหมายงานในหน้าที่ เพื่อให้กำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้และความสามารถที่ได้ศึกษามา สนับสนุน ส่งเสริมครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งประเภทวิทยฐานะ และมีความเจริญเติบโตในอาชีพที่ดีขึ้น สนับสนุน ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีด้านการทหารที่มีใช้ความลับของทางราชการทหาร แก่สถานศึกษานอกกองทัพไทยและภาคเอกชน

๖.) กองบัญชาการกองทัพไทย จัดการศึกษาหลักสูตรทางทหารระดับสูง เพื่อตอบสนองกองทัพไทย ทั้งในด้านการป้องกันประเทศและการพัฒนาประเทศ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและเพิ่มขีดความสามารถในการจัดทำเอกสาร ตำรา คู่มือการฝึกการปฏิบัติการร่วมทางทหารและร่วม/ผสม ทางด้านยุทธศาสตร์ ยุทธการ พัฒนารูปแบบการศึกษาให้กำลังพลได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างกองทัพไทยให้ทันสมัย พัฒนารูปแบบหลักสูตรการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ผู้สำเร็จการศึกษามีขีดความสามารถตามวัตถุประสงค์รับผิดชอบดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในกองทัพไทย และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ต่อผู้บัญชาการทหารสูงสุด กำกับดูแลการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรับ

ราชการ และหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ในสายงานต่าง ๆ ที่หน่วยเปิดการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการวัดและประเมินผลการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับระบบการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีการในการคัดเลือกกำลังพลของกองทัพไทย เพื่อจัดส่งหรืออนุญาตให้ลาไปศึกษา ณ สถานศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

๗.) กองทัพบก พัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพบก เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถตอบสนองภารกิจ ๕ ประการ คือ การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยในประเทศ การพัฒนาประเทศ และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ทางทหารที่มีใช้สงคราม โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความสอดคล้องกับหลักนิยม การปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย หลักนิยมของกองทัพบก สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีการรบทางภาคพื้นสมัยใหม่ สนับสนุนกำลังพลในแต่ละหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ ให้ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาด้านวิชาการ และการฝึกศึกษาทางทหาร ตามแนวทางรับราชการของกองทัพบก สนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษาร่วมกัน ระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพอื่น หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของหน่วย

๘.) กองทัพเรือ พัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพเรือ เพื่อให้กำลังพลของ กองทัพเรือ ได้มีความรู้ความสามารถในวิชาซีพทหารเรือ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการทหารเรือสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความสอดคล้องกับหลักนิยม การปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย หลักนิยมของกองทัพเรือ สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีการรบทั้ง ๓ มิติของกองทัพเรือ สนับสนุนกำลังพลใน พรรค/เหล่า สายวิทยาการ ให้ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาด้านแนวทางรับราชการของกองทัพเรือทุกระดับชั้น สนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษาร่วมกัน ระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพอื่น หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของหน่วย

๙.) กองทัพอากาศ พัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลของ กองทัพอากาศได้มีความรู้ความสามารถในวิชาซีพทหารอากาศ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับ

เทคโนโลยีอวกาศและการบิน ตลอดจนการรบทางอากาศสมัยใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความสอดคล้องกับหลักนิยม การปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย หลักนิยมของกองทัพอากาศ สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีทางอากาศยานที่เปลี่ยนแปลงไป สนับสนุนกำลังพลในเหล่าสายวิทยาการ ให้ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษา ตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศทุกระดับชั้น สนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษาร่วมกัน ระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพอื่น หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความสัมพันธ์อันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของหน่วย

๒.๑.๓ นโยบายด้านการบูรณาการหน่วยงานภาครัฐ

การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการสามารถประสานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงหลักประหยัด ความคุ้มค่า มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ซึ่งในการบูรณาการข้อมูลนั้น จะต้องเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างส่วนราชการ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่างประเทศ พร้อมกำหนดแผนงานการบูรณาการข้อมูลร่วมกันที่จะสามารถดำเนินการได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

โดยเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ คณะรัฐมนตรี มีมติอนุมัติในหลักการ ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยรัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. ตามที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เสนอ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำข้อมูลตามภารกิจหลักให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล และต้องปรับปรุงข้อมูลดิจิทัลนั้นให้มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีความสมบูรณ์และสามารถใช้ได้ รวมทั้งมีความถูกต้อง ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานของรัฐอื่น และนำไปประมวลผลต่อได้ หากข้อมูลดังกล่าวได้จัดทำไว้ก่อนพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับและไม่ได้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการแปลงข้อมูลดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลด้วย และกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการแลกเปลี่ยนหรือเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลที่มีการจัดทำและครอบครองกับหน่วยงานของรัฐอื่นผ่านระบบและเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสารตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด โดยอย่างน้อยต้องคำนึงถึงธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว ต่อมาได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๒ ในชื่อว่า “พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒”)

**๒.๑.๔ แผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุงโครงสร้าง
กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๙ และแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการ และการปรับปรุง
โครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)**

กระทรวงกลาโหมได้จัดทำร่างแผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ (๑๐ ปี)^๗ รองรับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงกลาโหม ๒๐ ปี ซึ่งในระยะ ๕ ปีแรก (๒๕๖๐-๒๕๖๔) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการและระบบวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในระบบงานด้านกำลังพล กำหนดให้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกระทรวงกลาโหม และการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหม รวมทั้งการดำเนินการตามพระราชบัญญัติกำลังพลสำรอง พ.ศ. ๒๕๕๘ และระบบงานการข่าวกรอง กำหนดให้มีการบูรณาการการปฏิบัติงานด้านการข่าวทั้งภายในและภายนอก โดยมุ่งไปสู่ระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งระบบงานอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมเพื่อการผลิตใช้ในราชการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานในหัวขั้วแรก (๒๕๖๐-๒๕๖๔) ดำเนินการตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนและเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลและคณะรักษาความสงบแห่งชาติ พร้อมเผชิญกับภัยคุกคามเฉพาะหน้าเร่งด่วน ซึ่งการดำเนินการจะเน้นความคล่องตัว สามารถรวมการในภารกิจป้องกันประเทศและช่วยเหลือประชาชน โดยการ “ปรับปรุง-แปรสภาพ-ยกระดับ” อาทิเช่น จัดตั้งศูนย์ไซเบอร์ และพัฒนาขีดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ พัฒนาขีดความสามารถในการป้องกันประเทศของแต่ละเหล่าทัพ เพื่อรองรับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ในระยะ ๕ ปีต่อไป (๒๕๖๕-๒๕๖๙) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการพัฒนา กองทัพ ให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติการได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตลอดจนยังคง ดำรงการปรับลดอัตรากำลังพลในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิและนายทหารปฏิบัติการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสามารถพิจารณาปิดการบรรจุ หรือยุบเลิกหน่วยที่ไม่จำเป็น หรือไม่คุ้มค่า หรือสามารถปรับโอนกิจการให้ภาคเอกชนดำเนินการได้ ทั้งนี้เพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติอย่าง

^๗ กระทรวงกลาโหม, แผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๙

คุ่มค่าที่สุด เช่นการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยรบของเหล่าทัพให้พร้อมประสานภารกิจร่วมได้ในทุกสถานการณ์

แผนแม่บทนี้ แบ่งกรอบการดำเนินการตามหน่วยงานในกระทรวงกลาโหม ในส่วนระบบงานการศึกษาและการฝึกอบรม มีเป้าหมาย ๒ ด้าน คือ ๑.) หลักสูตรการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการจัดการเรียนการสอน มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กลาโหมและสนับสนุนงานความร่วมมือในกรอบประชาคมอาเซียน ๒.) บุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมให้มีความความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ในด้านวิชาการ การปฏิบัติการทางทหาร และเทคโนโลยีสำหรับการทหาร และมีแนวความคิดในการพัฒนาปรับปรุง ๔ หัวข้อ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

๑. การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร มีความร่วมมือและการบูรณาการ การพัฒนาหลักสูตรฯ ระหว่าง บก.ทท. และเหล่าทัพ ด้านองค์ความรู้ และตำราเรียนให้สอดคล้องกัน เช่น วิชาเสนาธิการกิจ วิชายุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทหาร ผู้นำทางทหาร และการปฏิบัติการร่วม เป็นต้น (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) หลักสูตรการศึกษาในสถาบันการศึกษาสังกัด กท. มีมาตรฐานทางด้านวิชาการที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชน (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๙)

๒. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีความร่วมมือและการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนและครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษา สังกัด กท. ร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องและมีมาตรฐานเดียวกัน (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอุปกรณ์ โดยใช้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับยุคสมัย (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้านให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนงานความร่วมมือในกรอบประชาคมอาเซียนดำเนินการ ปี ๒๕๖๐ (แผนเร่งด่วนในการดำเนินการ)

๓. การจัดระบบงานและการบริหารจัดการ การพัฒนาและทบทวนการปรับปรุง กฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาด้านการศึกษาให้ทันสมัย (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙) การศึกษาความเป็นไปได้ในการรวมหลักสูตรที่ซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) มีการบูรณาการการจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนด้านการศึกษาและ

การฝึกอบรมกับกลุ่มประเทศอาเซียนและมิตรประเทศอื่น ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙) และ บูรณาการงานด้านการศึกษาของ กท. ให้เกิดความชัดเจน มีเอกภาพ สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔)

๔. การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ครู อาจารย์ มีเงินค่าตอบแทนเงินวิทยฐานะ (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) ปรับปรุงคุณภาพและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๙) เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ด้วยการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (แผนดำเนินการ ปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๙)

สำหรับการดำเนินการในระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ยังคงใช้กรอบการดำเนินการตามแผนแม่บทเดิม แต่ได้เปลี่ยนแปลงชื่อ จากแผนแม่บทการปฏิรูปฯ เป็น แผนการปฏิรูปฯ ซึ่งเป็นแผนรองรับแผนระดับ ๓ แผนการปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)^๔ โดยได้กำหนดแนวความคิดและเป้าหมายในการปฏิรูปการบริหารจัดการ (ระบบงาน) และปรับปรุงโครงสร้าง กท. ห้วงระยะเวลา ๕ ปี เพื่อให้หน่วยขึ้นตรง กท. และเหล่าทัพยึดถือเป็นกรอบในการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้าง กท. สรุปสาระสำคัญ ๓ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ กำหนดแนวทางการปรับปรุงการปฏิรูปการบริหารจัดการ ๑๘ ระบบงาน โดยยึดถือกรอบแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง และแผนปฏิบัติการด้านการปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติในภาพรวม (พ.ศ ๒๕๖๖-๒๕๗๐) รวมถึง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ ๒๕๔๖ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ ๒๕๖๒ ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนแปลงจำนวน ๖ ระบบงาน (เปลี่ยนชื่อระบบงานและเพิ่มเติมเนื้อหาจำนวน ๔ ระบบงาน) ยุบรวมระบบงาน ๑ ระบบงาน และเพิ่มเติม ๑ ระบบงาน นอกนั้นคงเดิม

ส่วนที่ ๒ แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (หน่วยขึ้นตรงกลาโหมและเหล่าทัพ) ยึดถือแนวทางปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพลของกลาโหม ที่กำหนดให้ส่วนราชการในกลาโหม ปรบลดกำลังพลลงร้อยละ ๕ ของยอดบรรจุกำลังพลใน ก.ย.๖๓ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๗๐ และมติ

^๔ กระทรวงกลาโหม, แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

สภาทนายความครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อ ๒๑ ม.ค.๖๕ สรุปสาระสำคัญคือ การปรับปรุงโครงสร้างต้องไม่ทำให้อัตรากำลังพล จำนวนยอดกำลังพลแต่ละชั้นยศ และงบประมาณรายจ่ายกำลังพลภาครัฐทุกประเภทเพิ่มขึ้น โดยการปรับเกลี่ยอัตรากำลังพลให้ทำได้เฉพาะระดับชั้นยศเดียวกันรวมทั้งให้ความสำคัญกับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมเข้าทำหน้าที่แทนทหารประจำการ

ส่วนที่ ๓ การประเมินผล จะดำเนินการใน ๒ ส่วนคือการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ (ระบบงาน) และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยให้หน่วยรายงานผลการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงานแต่ละเรื่องภายในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนสิงหาคม เพื่อรวบรวมรายงานผลการประเมินและเสนอแนะแนวทางแก้ไขในที่ประชุมสภาทนายความภายในกันยายนของทุกปี

๒.๑.๕ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากวัตถุประสงค์หลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ตามแผนปฏิบัติการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย คือ บูรณาการกองทัพไทยเพื่อปกป้องอธิปไตยของประเทศ ดำรงไว้ซึ่งทุกสถาบันหลักของชาติเพื่อความสงบสุขและความมีเสถียรภาพของประชาชน สังคม และประเทศชาติ และมีวิสัยทัศน์ คือการควบคุมและอำนวยความสะดวกร่วมเหล่าทัพให้พร้อมรองรับภัยคุกคามได้ทุกรูปแบบ และทุกมิติด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ ได้รับการยอมรับจากประชาชน และกองทัพมิตรประเทศ เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการร่วมกันทุกเหล่าทัพ ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบูรณาการงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา

การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เป็นแผนย่อยๆ ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ประกอบด้วย ๑.) การบูรณาการกลไกการบริหารจัดการความมั่นคง มุ่งเน้นการเสริมความพร้อม รวมทั้ง ยกกระดับกลไกหน่วยงาน เช่น กองทัพไทย กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) และศูนย์อำนาจการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) และปรับปรุงกฎหมายที่มีอยู่เดิมหรือที่พัฒนาขึ้นใหม่ ผ่านทางการบูรณาการความร่วมมือและการปฏิบัติกับทุกภาคส่วน ๒.) การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มุ่งพัฒนาส่งเสริมการวางแผนคู่ขนาน แบบบูรณาการให้สอดคล้อง และรองรับยุทธศาสตร์ชาติในทุกๆ ด้าน รวมไปถึงการบริหารประเทศที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

๒.๒ สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

๒.๒.๑ ประวัติหน่วย

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) จัดตั้งขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ.๒๕๓๓ (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม ๑๐๗ ตอนที่ ๑๖๕ หน้า ๔ - ๑๓ ลง ๕ กันยายน ๒๕๓๓) ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๓๓

๒.๒.๒ โครงสร้างการจัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ



แผนภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างการจัดหน่วย สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วิสัยทัศน์

มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพลตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ.๒๕๘๐

พันธกิจ

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การ ประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยาการทาง ทหาร การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑ์ทหาร การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และ สภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๒) และมีภารกิจของหน่วยขึ้น ตรง ๗ หน่วย ตามที่กำหนดในอัตราราชการจัดเฉพาะกิจ ดังนี้

๑.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) มีหน้าที่ประศาสน์วิทยาการและวิจัยเกี่ยวกับการ ป้องกันราชอาณาจักรให้แก่ข้าราชการทั้งฝ่ายทหาร และพลเรือน ตลอดจนพนักงานองค์การของ รัฐ และรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเอกชน และนักการเมือง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ และเพื่อประโยชน์ ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ มีผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๒.) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร (วสท.) มีหน้าที่ประศาสน์วิทยาการให้แก่นายทหารชั้น ผู้ใหญ่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร การปฏิบัติการร่วม/ผสม และวิทยาการอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อ การวางแผน และการอำนวยความสะดวกในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ มีผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิ การทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๓.) สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง (สจว.) มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ ควบคุมดูแล เสนอแนะ และดำเนินการประศาสน์วิทยาการทางด้านสังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง การ ปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงาน องค์การของรัฐ และบุคคลอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ทำการศึกษาวิจัย การปฏิบัติการ สงคราม การเมือง การปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ พัฒนาหลักนิยม การดำเนินงานสงคราม การเมือง ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติมีผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๔.) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (ศศย.) มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการเพื่อการศึกษา วิจัยและ ประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติทุกด้าน ตลอดจนให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชาของกองทัพและรัฐบาล มีผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๕.) โรงเรียนเตรียมทหาร (รร.ตท.) มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาและให้การศึกษาอบรมนักเรียนเตรียมทหาร ในด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย ทักษะพิสัย กับวิชาทหารและวิชาตำรวจ เพื่อให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและทัศนคติพื้นฐาน พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความก้าวหน้าทั้งในด้านความรู้ อุปนิสัยและคุณสมบัติของผู้นำหน่วย มีผู้บัญชาการ โรงเรียนเตรียมทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๖.) โรงเรียนช่างฝีมือทหาร (รร.ชท.) มีหน้าที่ให้การศึกษาวิชาช่างสาขาต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะเป็นช่าง ตามความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ในกระทรวงกลาโหม เพื่อผลิตช่างฝีมือประเภทต่างๆ เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจตามนโยบายของทางรัฐบาล มีผู้บัญชาการโรงเรียนช่างฝีมือทหารเป็นผู้บัญชาการรับผิดชอบ

๗.) สำนักงานการศึกษาทหาร (สศท.) มีหน้าที่บริหารงาน วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา การวิจัย การศึกษา การฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานบัณฑิตวิทยาลัย การจัดทำบันทึกข้อตกลงหรือบันทึกความเข้าใจกับสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเผยแพร่วิทยาการทางทหาร การจัดการศึกษาและการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ หรือหลักสูตรทางทหารอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากกองบัญชาการกองทัพไทย การอนุมัติใช้หรือปรับปรุงหลักสูตร รวมทั้งพิจารณาเสนอแนะปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน กิจกรรมห้องสมุดทหาร การจัดเก็บพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ มีผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

๒.๒.๓ โครงสร้างการบูรณาการงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ระหว่างเหล่าทัพ

หน่วยงานด้านการศึกษาอยู่ภายใต้กองทัพแต่ละกองทัพ แม้ผังตามสายการบังคับบัญชาจะอยู่ภายใต้ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด หรือกองทัพไทย ตามพระราชบัญญัติการจัดส่วนราชการ กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑ แต่ในทางปฏิบัติ แต่ละเหล่าทัพ และกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นนิติบุคคลที่มีงบประมาณของหน่วยเอง ไม่ขึ้นตรงต่อกัน การสั่งการดำเนินการ ข้ามสายระหว่างเหล่าทัพ ต้องเสนอเรื่องผ่านตามสายงานของแต่ละกองทัพ ซึ่งต้องผ่านกรมฝ่ายอำนวยการแต่ละสายงาน และอยู่ภายใต้การกำกับนโยบายการศึกษา และ/หรือนโยบายการพัฒนากำลังพล ของกรมกำลังพล และ/หรือกรมยุทธการเหล่าทัพ ซึ่งอาจทำให้ใช้เวลานาน การดำเนินการจึงต้องใช้การประสานงานทางข้ามระหว่างเหล่าทัพ ข้ามสายการบังคับบัญชา ร่วมกับการตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน รายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒-๒



แผนภาพที่ ๒-๒ โครงสร้างการบูรณาการงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ระหว่างเหล่าทัพ

จากแผนภาพที่ ๒-๒ หน่วยงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ของกองทัพอไทย ประกอบด้วย ๔ หน่วยงานหลัก และ ๗ หน่วยงานย่อยด้านการฝึกศึกษา ที่ขึ้นตรงต่อแต่ละกองทัพ ได้แก่

๑.) กองบัญชาการกองทัพอไทย มีหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา เพียงหน่วยเดียว คือ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ประกอบด้วย ๗ หน่วยขึ้นตรง ได้แก่ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร (วสท.) สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง (สจว.) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (ศศย.) โรงเรียนเตรียมทหาร (รร.ตท.) โรงเรียนช่างฝีมือทหาร(รร.ชท.) และสำนักการศึกษาทหาร (สศท.)

๒.) กองทัพบก มีหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา รวม ๕ หน่วย/กลุ่ม ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.) ศูนย์สงครามพิเศษ ศูนย์การบินทหารบก และกลุ่มโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของแต่ละเหล่า ดังนั้น กรมยุทธศึกษาทหารบก จึงไม่สามารถสั่งการ หน่วยในระดับเดียวกันได้ เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การบูรณาการด้านการศึกษาของกองทัพบก ต้องใช้การประสานงานทางข้าง ในการดำเนินการ

๓.) กองทัพเรือ มีหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ๓ หน่วย ได้แก่ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ (ยศ.ทร.) โรงเรียนนายเรือ และสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหาร

กองทัพเรือ ดังนั้น กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จึงไม่สามารถสั่งการ หน่วยในระดับเดียวกันได้ เช่น โรงเรียนนายเรือ การบูรณาการด้านการศึกษาของกองทัพเรือ ต้องใช้การประสานงานทางข้าง ในการดำเนินการ

๔.) กองทัพอากาศ มีหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ๒ หน่วย โดยกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (ยศ.ทอ.) และโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทร์กษัตริยาธิราช ดังนั้น กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จึงไม่สามารถสั่งการ หน่วยในระดับเดียวกันได้ คือ โรงเรียนนายเรืออากาศฯ การบูรณาการด้านการศึกษาของกองทัพอากาศ ต้องใช้การประสานงานทางข้าง ในการดำเนินการ

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนา ที่การจัดโครงสร้าง อยู่กับกรมอื่น เช่น วิทยาลัยแพทย์พระมงกุฎเกล้า วิทยาลัยพยาบาลเหล่าทัพ ศูนย์วิจัยพัฒนาระบบอาวุธ ศูนย์วิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการบินและอวกาศกองทัพอากาศ ศูนย์วิทยาศาสตร์และพัฒนาระบบอาวุธ กองทัพอากาศ ซึ่งต้องใช้การประสานงาน โดยกรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ ในการบูรณาการงานด้านการศึกษา วิจัยและพัฒนาต่อไป

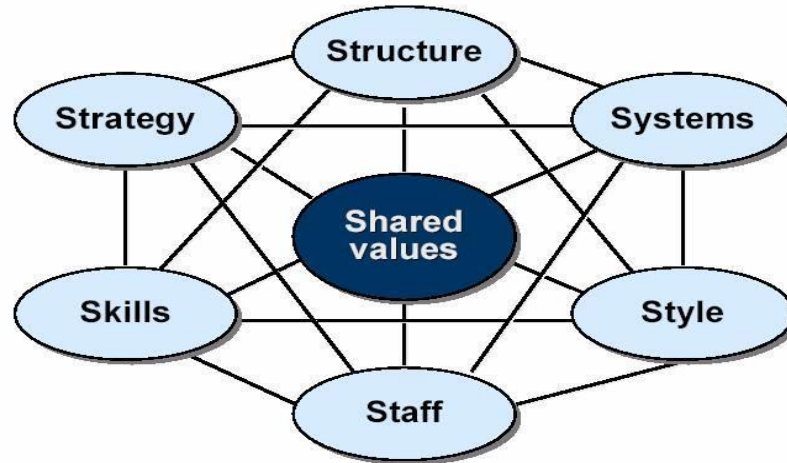
๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS: SWOT)

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเทคนิคการตรวจสอบวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมหรือปัจจัยขององค์กร และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ปัจจุบัน แบ่งเป็น ๒ กลุ่มปัจจัย คือ (๑) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Origin หรือ Internal Factor) ประกอบด้วย จุดแข็งขององค์กร (Strengths : S) จะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses : W) จะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน และ (๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Origins หรือ External Factor) ประกอบด้วย โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities : O) จะเป็นสถานการณ์ที่ให้เกิดการเอื้อต่อบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (Threats : T) จะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒.๓.๑ การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (7-S Framework)

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor) จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตามคุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการ ซึ่งเป็นโมเดลของ McKinnery (McKinney 7-S Framework) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 7S แสดงได้ตาม

แผนภาพที่ ๒-๓ และผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามขอบเขตของการศึกษา ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ ๒-๑ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7-S Framework

ยุทธศาสตร์ (Strategy : S1) ได้แก่ กรอบแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

โครงสร้างองค์กร (Structure : S2) พิจารณาลักษณะขององค์กรที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินการบูรณาการหน่วยงานข้างเคียง โดยวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการบูรณาการ ก็จะเป็นจุดอ่อนของการดำเนินการ

ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems : S3) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบตามงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

แบบแผนการบริหาร (Style : S4) การบริหารหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของ

ผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

บุคลากรในองค์กร (Staff : S5) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills : S6) เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริหาร ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด และความสามารถด้านการเงิน เป็นต้น

ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values : S7) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

ตารางที่ ๒-๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ 7-S Framework

กรอบการวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
S1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)	<p>S1: - บทบาทหน้าที่ของสถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ ที่กำหนดไว้ชัดเจนใน ฐานะส่วนราชการทางการศึกษาของ กงทัพไทย เป็นสถาบันการศึกษาด้ว การทหารและความมั่นคงที่ด้รับการ ยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้ง เหล่าทัพ มีการจัดโครงสร้างแบบอัตรา เฉพาะกิจที่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต สายการบังคับบัญชาและช่วง การบังคับบัญชามีความเหมาะสม</p> <p>S2: - เป็นหน่วยนำของกองทัพในด้าน นวัตกรรมการเรียนการสอนทางทหาร นำ เทคโนโลยีด้วสารสนเทศ และแอนิเมชัน</p>	<p>W1: - วิสัยทัศน์ในการบูรณา การด้วการศึกษาไม่ชัดเจน ทิศทาง กลยุทธ์ในการบูรณา การขาดความสอดคล้อง ยังไม่ สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพล ในทุกระดับชั้น ของทุกเหล่า ทัพ ด้วได้รับการสนับสนุน จากฝ่ายเลขา</p> <p>W2: - แผนการดำเนินการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ส่งผลให้ขาด ความสอดคล้อง ในการ</p>

	<p>มาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนการสอน</p> <p>S3 - มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับองค์กรทางการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้เหล่าทัพ มีความเชื่อมั่นในเรื่องการเป็นผู้แทนกองทัพในการประสานงาน เช่น การเป็นหน่วยหลักในการรับสมัครทุนกับกองทัพมิตรประเทศ เช่น ทุน DC IMET MTAB เป็นต้น</p>	<p>กำหนดทิศทางของ คณะทำงานในระดับนโยบาย ไม่ชัดเจน</p>
<p>S2 โครงสร้างองค์กร (Structure)</p>	<p>S4: - มีการจัดโครงสร้างแบบอัตราเฉพาะกิจที่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต ส่วนใหญ่มีสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ยกเว้นบางหน่วย เช่น สำนักการศึกษาทหาร มีกองการศึกษาที่ต้องทำงานข้ามสายการบังคับบัญชา</p> <p>S5: - มีการจัดตั้งคณะกรรมการ และ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการ เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ กองบัญชาการกองทัพไทย เรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประเด็นการพัฒนาที่ ๗ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนาการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ข้อที่ ๖. ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในรูปแบบของคณะทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการตัดสินใจ การดำเนินงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานของแต่ละหน่วย และ</p>	<p>W3: - โครงสร้างองค์กรด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) และเหล่าทัพ (กรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ) ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการ เนื่องจากอยู่ภายใต้การกำกับนโยบายการศึกษาและ/หรือนโยบายการพัฒนา กำลังพล ของกรมกำลังพลและ/หรือกรมยุทธการเหล่าทัพ ทำให้การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา</p> <p>W4: - มีรูปแบบการวางแผนงบประมาณ การดำเนินงาน และระบบการบริหารจัดการ และจัดระบบงานที่แตกต่างกัน รวมถึงรูปแบบและสาย</p>

	แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรื่อง การศึกษาของกองทัพไทย และการพัฒนาองค์การเป้าหมาย : สปท. เป็นองค์การยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	การบังคับบัญชาที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละหน่วยงาน W5: - มีข้อจำกัดของโครงสร้างระบบราชการ กระทรวงกลาโหม ที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้
S3 ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems)	S6: - มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ สปท. ไปสู่หน่วยชั้นตรงเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ S7: - มีการจัดกิจกรรมการศึกษา และด้านนวัตกรรมที่หลากหลาย โดยร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เรื่องระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ และพัฒนาต่อเนื่องอยู่เสมอ S8: - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	W6: - มีอาคาร สถานที่ของสำนักงาน สถานที่ศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างจำกัด W7: - งานด้านธุรการ เอกสารมีความล่าช้า รวมถึงการตรวจสอบ/แก้ไขหลายขั้นตอน ระบบ Mil-Doc ระบบ e-document ระบบ Mil-Mail ยังไม่เสถียร ไม่บูรณาการ Single Platform ยังต้องมีเอกสารไว้สำรอง เป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่
S4 แบบแผนการบริหาร (Style)	S9: - ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน S10: - มีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรกำลังพล อุปกรณ์ งบประมาณ เหมาะสมและเพียงพอ S11: - ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น มองการณ์ไกล และสร้างขวัญและกำลังใจแก่กำลังพลอยู่เสมอ	W8: - ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อย W9: - มีการจัดสรรกำลังพลไม่เพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มเติม

	<p>S12: - มีการแบ่งหลักสูตรการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน</p>	<p>W10: - มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลางมากเกินไป</p> <p>W11:- แนวทางในการปฏิบัติงานขึ้นกับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร หรือผู้รับบริการ (Customer)</p>
<p>S5 บุคลากรในองค์กร (Staff)</p>	<p>S13: - กำลังพลมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความทุ่มเทในปฏิบัติงาน</p> <p>S14: - กำลังพลมีขีดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งได้เป็นอย่างดี</p> <p>S15: - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>W12: - กำลังพลบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>W13:- การบริหารจัดการกำลังพลและบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W14:- ขาดแคลนนายทหารฝ่ายเสธ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านกำลังพล ยุทธการ และการส่งกำลัง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ในหน่วย</p>
<p>S6 ทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากร (Skills)</p>	<p>S16: - กำลังพลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>S17: - กำลังพลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้</p> <p>S18: - มีสายการปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น</p> <p>S19:- กำลังพลมีความเจริญก้าวหน้าในองค์กรอย่างชัดเจน</p> <p>S20: - กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสาขาวิชา และความถนัด</p>	<p>W15: - กำลังพลบางตำแหน่งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>W16: - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนามีพันธกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาศักยภาพด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงได้</p>

<p>S7 ค่านิยมร่วมกันในองค์กร (Shared Values)</p>	<p>S16: - กำลังพลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (ตรงกับ S6)</p> <p>S17: - กำลังพลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ (ตรงกับ S6)</p> <p>S21: - กำลังพลในทุกระดับ ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาทักษะของอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S22: - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พัฒนากำลังพลตามสายงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน</p> <p>S23:- ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p>	<p>W17: - วัฒนธรรมองค์กร ไม่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W18: - กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>W19:- แนวคิดในการทำงาน ยังยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น</p> <p>W20:- การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา</p>
---	--	---

๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (C-PEST)

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กรด้วยเทคนิค C-PEST โดยนำปัจจัย ๕ ด้านที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตามขอบเขตของการศึกษา ประกอบด้วย Customer Political & Legal Economic Society และ Technological ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ ๒-๒ ดังนี้

๑.) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Behaviors Factor: C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ เหล่าทัพ หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน

๒.) ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ (Political & Legal : P) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายต่าง ๆ นโยบาย แผนปฏิบัติราชการ แผนแม่บท แผนงาน มาตรฐาน กฎ และระเบียบ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารจัดการในกองทัพ

๓.) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การว่างงาน และอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ที่มีผลต่องบประมาณกองทัพในการดำเนินการ

๔.) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors: S) วิเคราะห์โครงสร้างกำลังพลในกองทัพ ระบบสังคมทหาร ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวคิด สภาพและกระแสสังคมหรือชุมชนในพื้นที่ ความต้องการของสังคม ปัญหาสังคม และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

๕.) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) วิเคราะห์ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร โปรแกรม และเทคโนโลยีการบริหาร หรือเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางที่ ๒-๒ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเทคนิค C-PEST 5 Forces Model

กรอบการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threat : T)
C ด้านพฤติกรรมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Behaviors)	<p>O1 กำลังพลในกองทัพไทยทุกคน ต้องการระบบการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ มีความเป็นธรรม เสมอภาค ในทุกหน่วยและทุกเหล่าทัพ รวมทั้งมีมาตรฐานทัดเทียมกับระบบการศึกษาของชาติ</p> <p>O2 เป็นการแสวงโอกาสในการพัฒนาแผนงาน หรือกิจกรรมของหน่วยโดยใช้แผนงานการบูรณาการที่สอดคล้องกัน</p>	T1 การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ กำลังพลจึงไม่อยากเพิ่มงานในหน้าที่
P ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	<p>O3 สภากลาโหม และผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายผลักดันการบูรณาการงานด้านการศึกษา ร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ของการปฏิบัติการร่วม เป็นรากฐานการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่ตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>O4 เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องปรับ</p>	<p>T2 ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงบ่อย หากไม่ทำเป็นแผนที่มีความหมายและวิธีการที่ชัดเจน จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>T3 ยังยึดติดกับระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้าน และกลัวการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าพื่ออยู่ไม่นาน เก็บปัญหาเอาไว้ให้รุ่นน้องแก้ต่อ นอกจากนี้ยังมี</p>

	ยุทธศาสตร์ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล	
E ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	<p>O4 นโยบายรัฐบาล ให้มีการบูรณาการข้ามสายงานในหน่วยงานราชการทุกหน่วย โดยจะมีหน่วยเจ้าภาพการดำเนินการขอสนับสนุนงบประมาณ</p> <p>O5 นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในราคาที่ถูกลง สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาระบบการศึกษาได้ง่ายขึ้น</p>	<p>T4 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยขาดความเข้มแข็งและอยู่ระหว่างภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ และอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ส่งผลต่อบรรยากาศของกองทัพให้ถูกปรับลดลง</p> <p>T5 ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนายุทธโศปกรณ์ และการดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนากำลังพลในระยะยาว จึงยังเป็นอุปสรรคในการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน</p>
S ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social- Cultural)	O6 สังคมของระบบรุ่นพี่ รุ่นน้องในกองทัพ โดยเฉพาะระบบอาวุโสรุ่นเตรียมทหาร ของนายทหารระดับต่างๆ ยังคงมีความสำคัญและผูกพันด้วยระบบพี่น้อง สามารถเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยง และบูรณาการระหว่างเหล่าทัพได้เป็นอย่างดี	T6 เรื่องตัวตนของแต่ละเหล่าทัพ ที่ปลูกฝังกันมาตั้งแต่เข้ารับราชการ คืออัตลักษณ์ของกองทัพ ที่มีการแบ่งพรรคเหล่า อาจเป็นอุปสรรคต่อการบูรณาการระหว่างเหล่าทัพได้
T ด้านเทคโนโลยี (Technological)	O7 เทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ และพัฒนาระบบงานการศึกษา ได้อย่าง	T7 เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีระบบศูนย์กลางข้อมูล

	<p>แพร่หลายและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาการไปสู่ Smart NDSI ของ สปท.</p> <p>O8 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีความถูกต้อง ความสะดวกและ รวดเร็วมากขึ้น รวมทั้งบูรณาการ ระบบงานต่าง ๆ ให้สามารถสื่อสาร และทำงานร่วมกันได้ (Data Centric)</p>	<p>(Data Centric) ด้าน การศึกษาทางทหารร่วม</p> <p>T8 ความไม่สามารถเข้ากันได้ ของเทคโนโลยีสมัยดั้งเดิม และ เทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>T9 กำลังพลขาดทักษะการใช้ งานเทคโนโลยีสารสนเทศขั้น สูง (Digital Skill Power) เป็น อุปสรรคต่อการพัฒนา</p>
--	--	--

๒.๔ การวิเคราะห์สถานะทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



แผนภาพที่ ๒-๔ : SWOT Analysis Model

๒.๔.๑ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)

๑.) บทบาทหน้าที่ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่กำหนดไว้ชัดเจนในฐานะส่วนราชการทางการศึกษาของกองทัพไทย เป็นสถาบันการศึกษาด้านการทหารและความมั่นคงที่ได้รับ การยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเหล่าทัพ มีการจัด โครงสร้างแบบอัตราเฉพาะกิจที่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต สายการบังคับบัญชาและ ช่วงการบังคับบัญชามีความเหมาะสม

๒.) เป็นหน่วยงานของกองทัพในด้านนวัตกรรมการเรียนการสอนทางทหาร นำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ และแอนิเมชัน มาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนการสอน

๓.) มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับองค์กรทางการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ทำให้เหล่าทัพ มีความเชื่อมั่นในเรื่องการเป็นผู้แทนกองทัพในการประสานงาน เช่น การเป็นหน่วยหลักในการรับสมัครทุนกับกองทัพมิตรประเทศ เช่น ทุน DC IMET MAP MTAP เป็นต้น

๔.) มีการจัดโครงสร้างแบบอัตราเฉพาะกิจที่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต ส่วนใหญ่มีสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาที่ความเหมาะสม ยกเว้นบางหน่วย เช่น สำนักการศึกษาทหาร มีกองการศึกษาที่ต้องทำงานข้ามสายการบังคับบัญชา

๕.) มีการจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการ เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ กองบัญชาการกองทัพไทย เรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประเด็นการพัฒนาด้านที่ ๗ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนากิจการความรู้ และนวัตกรรม ข้อที่ ๖. ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในรูปแบบของคณะทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดการบูรณาการการตัดสินใจ การดำเนินงาน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานของแต่ละหน่วย และแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรื่อง การศึกษาของกองทัพไทย และการพัฒนาองค์กรเป้าหมาย : สปท. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

๖.) มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ สปท. ไปสู่หน่วยขึ้นตรงเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.) มีการจัดกิจกรรมการศึกษา และด้านนวัตกรรมที่หลากหลาย โดยร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เรื่องระบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ และพัฒนาต่อเนื่องอยู่เสมอ

๘.) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

๙.) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

๑๐.) มีการจัดสรรและใช้ทรัพยากร กำลังพล อุปกรณ์ งบประมาณ เหมาะสมและเพียงพอ

๑๑.) ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น มองการณ์ไกล และสร้างขวัญและกำลังใจแก่กำลังพลอยู่เสมอ

เสมอ

๑๒.) มีการแบ่งหลักสูตรการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน

๑๓.) กำลังพลมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความทุ่มเทในปฏิบัติงาน

๑๔.) กำลังพลมีขีดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งได้เป็นอย่างดี

๑๕.) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลใน

ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

๑๖.) มีสายการปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น

๑๗.) กำลังพลมีความเจริญก้าวหน้าในองค์กรอย่างชัดเจน

๑๘.) กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสาขาวิชา และความถนัด

๑๙.) กำลังพลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

๒๐.) กำลังพลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้

๒๑.) กำลังพลในทุกระดับ ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาทักษะของอย่างต่อเนื่อง

๒๒.) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนากำลังพลตามสายงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน

๒๓.) ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

๒.๔.๒ การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

๑.) วิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ในการบูรณาการด้านการศึกษา ยังไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพลในทุกระดับชั้น ของทุกเหล่าทัพ ต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายเลขาคณะอนุกรรมการในแต่ละเหล่าทัพ

๒.) แผนการดำเนินการยังไม่เสร็จ ส่งผลให้ขาดความสอดคล้อง ในการกำหนดทิศทางของคณะทำงานในระดับนโยบายไม่ชัดเจน

๓.) โครงสร้างองค์กรด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) และเหล่าทัพ (กรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ) ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการ เนื่องจากอยู่ภายใต้การกำกับนโยบายการศึกษา และ/หรือนโยบายการพัฒนากำลังพล ของกรมกำลังพล และ/หรือกรมยุทธการเหล่าทัพ ทำให้การทำงานข้ามเหล่าทัพ ตามสายการบังคับบัญชาล่าช้า

๔.) มีรูปแบบการวางแผน งบประมาณ การดำเนินงาน และระบบการบริหารจัดการและจัดระบบงานที่แตกต่างกัน รวมถึงรูปแบบและสายการบังคับบัญชาที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละหน่วยงาน

๕.) มีข้อจำกัดของโครงสร้างระบบราชการ กระบวนการที่ล้าสมัยที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถขยายอัตราและงบประมาณได้

๖.) มีอาคาร สถานที่ของสำนักงาน สถานที่ศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างจำกัด

๗.) งานด้านธุรการ เอกสาร มีความล่าช้า รวมถึงการตรวจสอบ/แก้ไขหลายขั้นตอน ระบบ Mil-Doc ระบบ e-document ระบบ Mil-Mail ยังไม่เสถียร ไม่บูรณาการ Single Platform ยังต้องมีเอกสารไว้สำรอง เป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่

๘.) การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา

๙.) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อย

๑๐.) มีการจัดสรรกำลังพล ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มเติม

๑๑.) มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลางมากเกินไป

๑๒.) แนวทางในการปฏิบัติงานขึ้นกับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร หรือผู้รับบริการ (Customer)

๑๓.) กำลังพลบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๑๔.) การบริหารจัดการกำลังพลและบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ

๑๕.) ขาดแคลนนายทหารฝ่ายเสธ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านกำลังพล ยุทธการ และการส่งกำลัง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ในหน่วย

๑๖.) กำลังพลบางตำแหน่งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน

๑๗.) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนามีพันธกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาศักยภาพด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงได้

๑๘.) วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง

๑๙.) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

๒๐.) แนวคิดในการทำงานยังยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

๒.๔.๓ การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

๑.) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบูรณาการงานด้านการศึกษาคือกำลังพลในกองทัพไทยทุกคน ที่ต้องการระบบการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ มีความเป็นธรรม เสมอภาคในทุกหน่วยและทุกเหล่าทัพ รวมทั้งมีมาตรฐานทัดเทียมกับระบบการศึกษาของชาติ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น เล็งเห็นความสำคัญของปฏิรูประบบการศึกษาของกองทัพ ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนากองทัพและตอบสนองความต้องการของชาติ เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในกองทัพ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของภัยคุกคามด้านความมั่นคงในรูปแบบใหม่ จึงเป็นโอกาสที่ดีต่อการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย

๒.) เป็นการแสวงโอกาสในการพัฒนาแผนงาน หรือกิจกรรมของหน่วยโดยใช้แผนงานการบูรณาการที่สอดคล้องกัน โดยสภากลาโหม และผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายร่วมกันในการบูรณาการงานด้านการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ของการปฏิบัติการร่วม เป็นรากฐานการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่ตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

๓.) สภากลาโหม เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องปรับยุทธศาสตร์ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แต่หากผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงบ่อย และไม่ทำเป็นแผนที่มีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ และไปไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

๔.) ปัจจุบันหน่วยงานราชการมีนโยบายให้มีการบูรณาการข้ามสายงาน โดยจะมีหน่วยเจ้าภาพการดำเนินการขอสนับสนุนงบประมาณ แต่กองทัพยังไม่มีหน่วยจัดทำแผนดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนายุทธโศปกรณ์ และการดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนากำลังพลในระยะยาว จึงยังเป็นอุปสรรคในการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

๕.) ภาพลักษณ์ของทหารที่ดี และปฏิบัติหน้าที่เกื้อกูลต่อประชาชน ในด้านการช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ เป็นกำลังสำคัญในการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ และปกป้องรักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ ค่านิยมในการรับราชการทหารยังคงมีอยู่ แม้ในภาพรวมจะลดลง จึงทำให้การสมัครเพื่อเข้ารับราชการมีจำนวนผู้สมัครมากจึงเป็นโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน

๖.) นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในราคาที่ถูกลง สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาระบบการศึกษาได้ง่ายขึ้น

๗.) นโยบายรัฐบาล ให้มีการบูรณาการข้ามสายงานในหน่วยงานราชการทุกหน่วย โดยจะมีหน่วยเจ้าภาพการดำเนินการขอสนับสนุนงบประมาณ

๘.) สังคมของระบบรุ่นพี่ รุ่นน้องในกองทัพ โดยเฉพาะระบบอาวุธยุทโธปกรณ์ของนายทหารระดับต่างๆ ยังคงมีความสำคัญและผู้พันกันด้วยระบบพี่น้อง สามารถเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยง และบูรณาการระหว่างเหล่าทัพได้เป็นอย่างดี

๙.) หลังจากแรงผลักดันจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโคโรนาไวรัส (Covid-๑๙) ในห้วงที่ผ่านมา ทำให้เทคโนโลยีสนับสนุนการศึกษาและและนวัตกรรมการศึกษา เจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มขึ้นมากมาย มีโปรแกรมและเครื่องมือช่วยสอนต่างๆ รวมถึง Application และ Platform การสอนออนไลน์มากมายให้เลือกใช้ รวมถึง การใช้ 3D Virtual Reality ช่วยสอน และการใช้ Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยปัจจัยสำคัญในการบูรณาการข้อมูลในระบบ คือการกำหนดมาตรฐานข้อมูล และการเก็บข้อมูลเพื่อให้ระบบงานสามารถทำงานแบบ Plug and Play ได้

๑๐.) สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และพัฒนาระบบงานการศึกษา ได้อย่างแพร่หลายและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาการไปสู่ Smart NDSI ของ สปท. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีความถูกต้อง ความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น รวมทั้งบูรณาการระบบงานต่าง ๆ ให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้ (Data Centric)

๒.๔.๔ การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ กำลังพลส่วนใหญ่จึงไม่อยากจะเพิ่มงานในหน้าที่ อาจเป็นอุปสรรคเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง

๑.) การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ กำลังพลจึงไม่อยากจะเพิ่มงานในหน้าที่

๒.) ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ หากไม่ทำเป็นแผนที่มีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้

๓.) ยังยึดติดกับระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้านและกลัวการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าที่อยู่ไม่นาน แก้ปัญหาเอาไว้ให้รุ่นน้องแก้ต่อ นอกจากนี้ยังมี

๔.) สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยขาดความเข้มแข็งและอยู่ระหว่างภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙

๕.) ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนาผลลัพธ์ในระยะยาว

๖.) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลและกองทัพ ยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านเศรษฐกิจและสังคม มากกว่าความมั่นคงและการศึกษา

๗.) เรื่องตัวตนของแต่ละเหล่าทัพ ที่ปลูกฝังกันมาตั้งแต่เข้ารับราชการ คืออัตลักษณ์ของกองทัพ ที่มีการแบ่งพรรค เหล่า

๘.) ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล รวมถึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตัวของกำลังพล อันรวมถึงข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่

๙.) เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีระบบศูนย์กลางข้อมูล (Data Centric) ด้านการศึกษาทางทหารร่วม

๑๐.) ความไม่สามารถเข้ากันได้ของเทคโนโลยีสมัยดั้งเดิม และเทคโนโลยีสมัยใหม่

๑๑.) กำลังพลขาดทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง (Digital Skill Power) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

๑๒.) การใช้สื่อทาง Social Network ในทางที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของทหาร การส่งต่อข้อมูลทาง Social Network ที่ยังไม่ได้ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และ ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลยังไม่เพียงพอ

๒.๕ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

๒.๕.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน และภายนอก ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการงานด้านการศึกษา กองทัพไทย จำนวน ๕ ท่าน ทั้งนี้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะไม่มีเปิดเผยรายละเอียดของบุคคลแต่อย่างใด เป็นไปในลักษณะการสอบถาม เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็นปัจจัยที่มีความสำคัญ กำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

รวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน ๑ โดยคำนึงถึง ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Suitability) และ ความยอมรับได้ (Acceptability) ในการแก้ปัญหา ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะ แวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ ๒-๖ และสรุปค่าน้ำหนักของรายการ ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกด้วยเทคนิคC-PEST ดังตารางที่ ๒-๗ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ๕ คะแนน หมายถึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน มากที่สุด
- ๔ คะแนน หมายถึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน มาก
- ๓ คะแนน หมายถึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ปานกลาง
- ๒ คะแนน หมายถึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน น้อย
- ๑ คะแนน หมายถึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อยที่สุด

ตารางที่ ๒-๓ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

ผู้เชี่ยวชาญ รายการ ปัจจัยภายใน คนที่	๑	๒	๓	๔	๕	ค่าเฉลี่ย
S1: Structure	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๘
S2: Strategy	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๖
S3: Systems	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๓
S4: Style	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๑
S5: Staff	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๗
S6: Skills	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๒
S7: Shared Value	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๓
น้ำหนักคะแนนรวม	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย โดยสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ โครงสร้างขององค์กร (Structure) บุคลากรในองค์กร (Staff) กลยุทธ์ของ องค์กร (Strategy) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems) ค่านิยมร่วมกันในองค์กร (Shared values) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Skills) และลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) ตามลำดับ ผู้ศึกษาได้สอบถามความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการ และที่ปรึกษา

ตารางที่ ๒-๕: การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็น สำคัญ	จุดแข็ง (Strengths : S)		จุดอ่อน (Weaknesses : W)	
	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses	คะแนนเฉลี่ย
S1 ยุทธศาสตร์ ขององค์กร (Strategy)	<p>S1: - บทบาทหน้าที่ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นสถาบันการศึกษาด้านการทหารและความมั่นคงที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p> <p>S2: - เป็นหน่วยงานของกองทัพในด้านนวัตกรรมการเรียนการสอนทางทหาร นำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ และแอนิเมชัน</p> <p>S3 - มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับองค์กรทางการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ</p>	๒.๔	<p>W1: - วิสัยทัศน์ในการบูรณาการด้านการศึกษาไม่ชัดเจน ทิศทางกลยุทธ์ในการบูรณาการขาดความสอดคล้อง ยังไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพลในทุกระดับชั้น ของทุกเหล่าทัพ</p> <p>W2: - แผนการดำเนินการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ส่งผลให้ขาดความสอดคล้อง ในการกำหนดทิศทางของคณะทำงานในระดับนโยบายไม่ชัดเจน</p>	๔.๕
S2 โครงสร้าง องค์กร (Structure)	<p>S4: - มีการจัดโครงสร้างแบบอัตราเฉพาะกิจที่สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบัน และอนาคต</p> <p>S5: - มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการ เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ กองบัญชาการกองทัพไทย เรื่อง : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป้าหมาย : สปท. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง</p>	2.5	<p>W3: - โครงสร้างองค์กรด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) และเหล่าทัพ (กรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ) ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการ</p> <p>W4: - มีรูปแบบการวางแผนงบประมาณ การดำเนินงาน และระบบการบริหารจัดการและจัดระบบงานที่แตกต่างกัน</p>	4.2

	(High Performance Organization)		W5: - มีข้อจำกัดของโครงสร้างระบบราชการ กระทรวงกลาโหม	
S3 ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems)	<p>S6: - มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ สปท. ไปสู่หน่วยขึ้นตรงเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S7: - มีการจัดกิจกรรมการศึกษาและด้านนวัตกรรมที่หลากหลาย โดยร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>S8: - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ</p>	4.5	<p>W6: - มีอาคาร สถานที่ของสำนักงาน สถานที่ศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างจำกัด</p> <p>W7: - งานด้านธุรการ เอกสาร มีความล่าช้า รวมถึงการตรวจสอบ/แก้ไขหลายขั้นตอน ระบบ Mil-Doc ระบบ e-document ระบบ Mil-Mail ยังไม่เสถียร ไม่บูรณาการ Single Platform ยังต้องมีเอกสารไว้สำรอง เป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่</p> <p>W8:- การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา</p>	4.3
S4 แบบแผนการบริหาร (Style)	<p>S9: - ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน</p> <p>S10: - มีการจัดสรรและใช้ทรัพยากร กำลังพล อุปกรณ์งบประมาณ เหมาะสมและเพียงพอ</p> <p>S11:- ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นมองการณ์ไกล และสร้างขวัญและกำลังใจแก่กำลังพลอยู่เสมอ</p> <p>S12: - มีการแบ่งหลักสูตรการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน</p>	3.5	<p>W9: - ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อย</p> <p>W10: - มีการจัดสรรกำลังพล ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มเติม</p> <p>W11: - มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลางมากเกินไป</p> <p>W12:- แนวทางในการปฏิบัติงานขึ้นกับนโยบายผู้บังคับบัญชามากกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร</p>	4.7
S5 บุคลากรในองค์กร (Staff)	S13: - กำลังพลมีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความทุ่มเทในปฏิบัติงาน	4.8	W13: - กำลังพลบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.2

	<p>S14: - กำลังพลมีขีดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งได้เป็นอย่างดี</p> <p>S15: - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>		<p>W14:- การบริหารจัดการกำลังพลและบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W15:- ขาดแคลนนายทหารฝ่ายเสธ ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านกำลังพล ยุทธการ และการส่งกำลัง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ในหน่วย</p>	
<p>S6 ทักษะความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills)</p>	<p>S16: - มีสายการปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้น</p> <p>S17:- กำลังพลมีความเจริญก้าวหน้าในองค์กรอย่างชัดเจน</p> <p>S18: - กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสาขาวิชาและความถนัด</p>	4.3	<p>W16: - กำลังพลบางตำแหน่งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน</p> <p>W17: - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนามีพันธกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาศักยภาพด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงได้</p>	3.8
<p>S7 ค่านิยมร่วมกันในองค์กร (Shared Values)</p>	<p>S19: - กำลังพลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>S20: - กำลังพลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้</p> <p>S21: - กำลังพลในทุกระดับ ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาทักษะของอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S22 - สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนากำลังพลตามสายงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน</p> <p>S23:- ผู้สำเร็จการศึกษาจากสพท. เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p>	4.2	<p>W18: - วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W19: - กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>W20:- แนวคิดในการทำงานยังยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น</p>	4.7

ตารางที่ ๒-๖: การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส (Opportunities : O)		อุปสรรค (Threats : T)	
	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats	คะแนนเฉลี่ย
C ด้านพฤติกรรมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Behaviors)	<p>O1 กำลังพล ต้องการระบบการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ มีความเป็นธรรม เสมอภาคในทุกหน่วย และทุกเหล่าทัพ รวมทั้งมีมาตรฐานทัดเทียมกับระบบการศึกษาของชาติ</p> <p>O2 เป็นการแสวงโอกาสในการพัฒนาแผนงาน หรือกิจกรรมของหน่วยโดยใช้ แผนงานการบูรณาการที่สอดคล้องกัน</p>	3.5	T1 การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ กำลังพลจึงไม่อยากเพิ่มงานในหน้าที่	4.8
P ด้านการเมืองและ กฎหมาย (Political and Legal)	<p>O3 สภากลาโหม และผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายผลักดันการบูรณาการงานด้าน การศึกษาร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ของการปฏิบัติกรรรม เป็นรากฐานการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ที่ตอบสนองต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p>O4 เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ต้องปรับยุทธศาสตร์ของตนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล</p>	3.5	<p>T2 ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ หากไม่ทำเป็นแผนที่มีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>T3 ยังยึดติดกับระบบระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้านและกลัวการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าพ็อยู่ไม่นาน เก็บ</p>	4.9

	<p>05 ภาพลักษณ์ของทหารที่ดี และปฏิบัติหน้าที่เกื้อกูลต่อประชาชน ในด้านการช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ จึงทำให้การสมัครเพื่อเข้ารับราชการมีจำนวนผู้สมัครมากจึงเป็นโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน</p>		<p>ปัญหารอไว้ให้รุ่นน้องแก้ต่อนอกจากนี้ยังมี</p>	
<p>E ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</p>	<p>06 นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในราคาที่ถูกลง สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาระบบการศึกษาได้ง่ายขึ้น</p> <p>07 นโยบายรัฐบาล ให้มีการบูรณาการข้ามสายงานในหน่วยงานราชการทุกหน่วย โดยจะมีหน่วยเจ้าภาพการดำเนินการขอสนับสนุนงบประมาณ</p>	4.0	<p>T4 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยขาดความเข้มแข็งและอยู่ระหว่างภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙</p> <p>T5 ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนายุทธโธปกรณ์ และการดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนากำลังพลในระยะยาว</p> <p>T6: การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลและกองทัพ ยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านเศรษฐกิจและสังคมมากกว่าความมั่นคงและการศึกษา</p>	4.8

<p>S ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)</p>	<p>O8 สังคมของระบบรุ่นพี่ รุ่นน้องในกองทัพ โดยเฉพาะระบบอาวุโสรุ่นเตรียมทหาร ของนายทหารระดับต่างๆ ยังคงมีความสำคัญและผูกพันกันด้วยระบบพี่น้อง</p>	<p>4.6</p>	<p>T7 เรื่องตัวตนของแต่ละเหล่าทัพ ที่ปลูกฝังกันมาตั้งแต่เข้ารับราชการ คืออัตลักษณ์ของกองทัพ ที่มีการแบ่งพรรค เหล่า</p> <p>T8 ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล รวมถึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตัวของกำลังพล อันรวมถึงข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่</p>	<p>4.8</p>
<p>T ด้านเทคโนโลยี (Technological)</p>	<p>O9 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีความถูกต้อง ความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น รวมทั้งบูรณาการระบบงานต่าง ๆ ให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้ (Data Centric)</p> <p>O10 เทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด สามารถนำมาประยุกต์ใช้ และพัฒนาระบบงานการศึกษา ได้อย่างแพร่หลายและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการพัฒนาการไปสู่ Smart NDSI ของ สปท.</p>	<p>3.2</p>	<p>T9 เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีระบบศูนย์กลางข้อมูล (Data Centric) ด้านการศึกษาทางทหารร่วม</p> <p>T10 ความไม่สามารถเข้ากันได้ของเทคโนโลยีสมัยดั้งเดิมและเทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>T11 กำลังพลขาดทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง (Digital Skill Power) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา</p> <p>T12 การใช้สื่อทาง Social Network ในทางที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของทหาร การส่งต่อข้อมูลทาง Social Network ที่ยังไม่ได้</p>	<p>4.5</p>

			ตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจน ส่งผลกระทบต่อ ปฏิบัติงาน และ ระบบการ รักษาความปลอดภัยของ ข้อมูลยังไม่เพียงพอ	
--	--	--	--	--

๒.๕.๒ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน ภายนอก ตามตารางที่ ๒-๕ และ ๒-๖ ผู้ศึกษา วิเคราะห์จากแบบประเมินปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย โดยมีการกำหนดน้ำหนักแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่มีความสำคัญมาก จะกำหนดน้ำหนักมากกว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือมีความสำคัญน้อยกว่า จากผลการวิเคราะห์ ได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ ๒-๗ และ ๒-๘ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน พบว่า โครงสร้างขององค์กร (Structure) บุคลากรในองค์กร (Staff) และระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการ

ปัจจัยภายนอก ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ โดยปัจจัยที่ยังพบว่าอาจมีอุปสรรคอยู่มาก คือ ปัจจัยด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ (Politic & Legal) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) และปัจจัยเทคโนโลยี (Technological) ตามลำดับ

ตารางที่ ๒-๗: สรุปผลการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง- จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	๐.๑๘	๒.๔	๒.๕	๐.๔๓๒	๐.๘๑	- ๐.๓๘
S2 โครงสร้าง (Structure)	๐.๑๖	๒.๕	๔.๒	๐.๔๐๐	๐.๖๗๒	- ๐.๒๗

S3 ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	๐.๑๓	๔.๕	๔.๓	๐.๕๘๕	๐.๕๕๙	+ ๐.๐๓
S4 แบบแผนการบริหาร (Style)	๐.๑๑	๓.๕	๔.๗	๐.๓๘๕	๐.๕๑๗	- ๐.๑๓
S5 บุคลากร (Staff)	๐.๑๗	๔.๘	๔.๗	๐.๘๑๖	๐.๗๙๙	+ ๐.๐๒
S6 ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	๐.๑๒	๔.๓	๓.๘	๐.๕๑๖	๐.๔๕๖	+ ๐.๐๖
S7 ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)	๐.๑๓	๔.๒	๔.๗	๐.๕๔๖	๐.๖๑๑	- ๐.๐๗
สรุปคะแนนปัจจัยภายใน				๓.๖๘	๔.๔๒๔	- ๐.๗๔

ตารางที่ ๒-๘: สรุปผลการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		สรุปผล (โอกาส-อุปสรรค)
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers)	๐.๒	๓.๕	๔.๘	๐.๗๐	๐.๙๖	๐.๒๖
ด้านนโยบาย กฎระเบียบ (Politic & Legal)	๐.๔	๓.๕	๔.๙	๑.๔๐	๑.๙๖	- ๐.๕๖
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	๐.๑	๔.๐	๔.๘	๐.๔๐	๐.๔๘	- ๐.๐๘
ด้านสังคม (Social)	๐.๒	๔.๖	๔.๘	๐.๙๒	๐.๙๖	- ๐.๐๔
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	๐.๑	๓.๒	๔.๕	๐.๓๒	๐.๔๕	- ๐.๑๓
สรุปคะแนนปัจจัยภายนอก				๓.๗๔	๔.๘๑	-๑.๐๗

๒.๕.๓ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (STRATEGY POSITIONING)

จากคะแนนสรุปปัจจัยภายใน-ภายนอก ประกอบด้วย จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) จะนำไปจัดทำกราฟเพื่อแสดงสถานภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์กรจะบอกถึงสถานภาพ ๔ ลักษณะ ตามหลักการ BCG Matrix^๙ (Boston Consulting Group Matrix) ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรต่างๆ วิเคราะห์ Portfolio ผลิตภัณฑ์ของตน เมทริกซ์ดังกล่าวแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์ ออกเป็น ๔ ประเภทตามอัตราการเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดที่เกี่ยวข้อง หมวดหมู่เหล่านี้ ได้แก่ Star, Question Marks, Cash Cows และ Dogs ด้วยการระบุว่าผลิตภัณฑ์ใดอยู่ในแต่ละประเภท บริษัทต่างๆ จึงสามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดว่าจะลงทุนในทรัพยากรของคนที่ใด ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒-๔ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

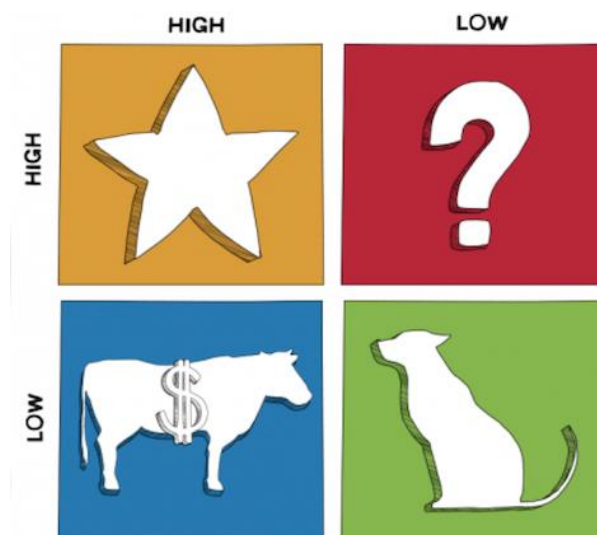
๑.) Star (จุดแข็ง-โอกาส) มีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๒.) Question marks (จุดอ่อน-โอกาส) มีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการพัฒนาอยู่หลายประการ แต่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนหลายอย่าง ส่งผลให้มี ข้อจำกัดในการพัฒนาหรือสภาพปัญหา ควรใช้กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

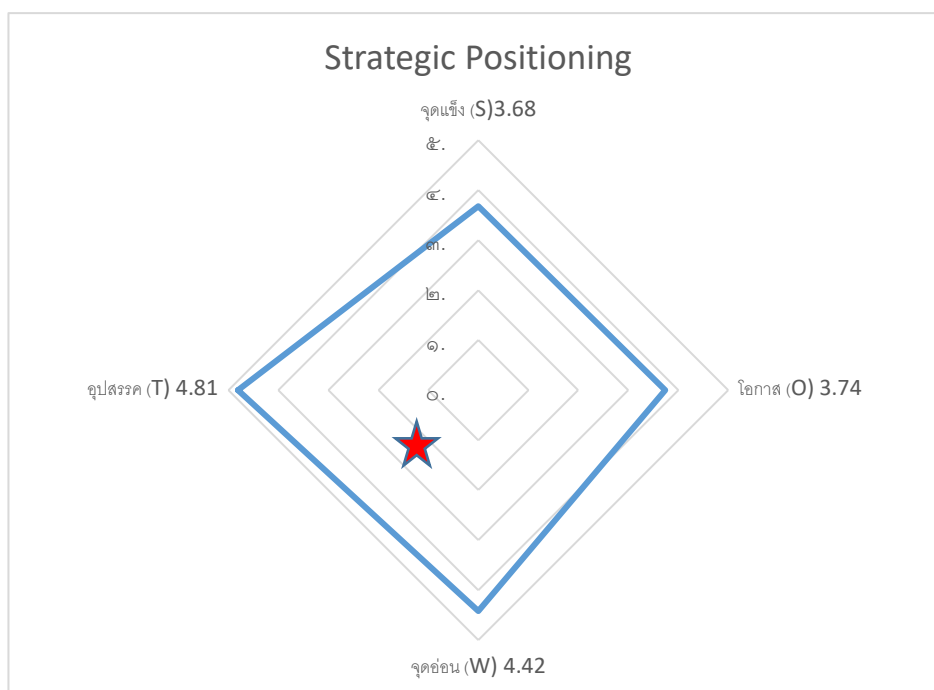
๓.) Cash cows (จุดแข็ง-อุปสรรค) มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควรเลือกกลยุทธ์ใช้จุดแข็งพร้อมเมื่อมีโอกาส (Diversification Strategy) สามารถกลับมาเป็น Star ในระยะยาว

๔.) Dogs (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด มีอุปสรรคจากภายนอกและมีจุดอ่อนภายในหลายประการ จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนา ใช้กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

^๙ Alan Zakon, CEO's Boston Consulting Group, What Is the Growth Share Matrix? เข้าถึงได้จาก <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>



แผนภาพที่ ๒-๔ : สถานภาพขององค์กรตามหลัก BCG model



แผนภาพที่ ๒-๕ : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินการ

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

(๑) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เชิงรุกสำหรับองค์กร

(๒) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(๓) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

(๔) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่



ภาพที่ ๒-๖ TOWS กับการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง ๔ รูปแบบ

จากผลการประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ในหัวข้อ ๒.๕ พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งด้านจุดอ่อนและอุปสรรค มีคะแนนสูงกว่าปัจจัยด้านจุดแข็งและโอกาส คือ อยู่ที่ ๐.๗๔ และ ๑.๐๗ ตามลำดับ ส่งผลให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร อยู่ในสถานะภาพของ Dog (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด มีอุปสรรคจากภายนอกและมี

จุดอ่อนภายในหลายประการ จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนา ใช้กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy)

๒.๖ การสร้างภาพอนาคต (FORESIGHT)

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในการดำเนินการตามแผนการบูรณาการที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงกลาโหมนั้น พบว่ามีจุดอ่อนภายใน และอุปสรรคภายนอก มาก แต่เป็นงานสำคัญที่ต้องบรรลุภารกิจ ตอบสนองต่อความมุ่งหวังของหน่วยเหนือ นอกจากนี้ ยังมีแรงกดดันจากภาคสังคม และประชาชนสูง จึงนำเครื่องมืออนาคตศึกษา (Forsight) มาใช้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เห็นภาพอนาคตในอนาคต เพื่อกระตุ้นให้ปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อมุ่งผลลัพธ์ไปสู่ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้

จากผลการวิเคราะห์และประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ พบว่าปัจจัยแนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการบูรณาการงานด้านการศึกษาระหว่างเหล่าทัพ และกองบัญชาการกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เกิดจาก ปัจจัยด้านนโยบาย กฎระเบียบ (มิติ ๑) โครงสร้างองค์กร (มิติ ๒) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (มิติ ๓) บุคลากรในองค์กร (มิติ ๔) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (มิติ ๕) และปัจจัยเทคโนโลยี (มิติ ๖) จึงไปทำการสอบถามความคิดเห็นของที่ปรึกษา และฝ่ายเลขาธิการอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย จำนวน ๕ ท่าน เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ (Driving Forces) แนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการบูรณาการงานด้านการศึกษาระหว่างเหล่าทัพ และกองบัญชาการกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้คะแนนเต็มข้อละ ๒๐ คะแนน (HI=๑๐, HU=๑๐) เจาะจงสอบถามความคิดเห็น เฉพาะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) บุคลากรในองค์กร (Staff) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (Systems) นโยบาย กฎ ระเบียบ (Politic & Legal) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers) และด้านเทคโนโลยี (Technological) (Focus Intrviews) แล้วหาค่าเฉลี่ย คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน คำนวณเป็นร้อยละแนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการฯ ร่วมกัน สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ ๒-๙ ค่าน้ำหนักแนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการ

ลำดับ	มิติ	แนวโน้มเหตุการณ์/ปัจจัยความสำเร็จ (Common Driving Forces)	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ
๑	นโยบาย กฎ ระเบียบ	ปรับระเบียบการปฏิบัติงานร่วม	๘๕	๘.๘๐%
๒	นโยบาย กฎ ระเบียบ	ความต้องการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในกองทัพ	๙๖	๙.๙๔%
๓	โครงสร้างองค์กร	การสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม	๖๘	๗.๐๗%
๔	โครงสร้างองค์กร	ปรับโครงสร้างหน่วยงานการศึกษา	๙๐	๙.๓๒%
๕	บุคลากรในองค์กร	ความร่วมมือร่วมใจของกำลังพลใน หน่วยงานด้านการศึกษา	๙๔	๙.๗๓%
๖	บุคลากรในองค์กร	การมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่ขั้น การวางแผน	๙๒	๙.๕๒%
๗	ระบบการปฏิบัติงาน	ทรัพยากร 4M (Man Money Material) +Policy	๗๔	๗.๖๖%
๘	ระบบการปฏิบัติงาน	การตั้งคณะทำงานเข้ามาร่วมปฏิบัติใน พื้นที่	๘๔	๘.๕๙%
๙	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers)	หน่วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกองทัพ ต้องการปฏิรูประบบการศึกษา	๖๘	๗.๐๗%
๑๐	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers)	หน่วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกกองทัพ ต้องการปฏิรูประบบการศึกษา	๘๓	๘.๕๙%
๑๑	เทคโนโลยี (Technological)	การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของ เทคโนโลยีการเรียนการสอน	๖๗	๖.๙๔%
๑๒	เทคโนโลยี (Technological)	การนำเทคโนโลยีมาช่วยออกแบบ บริหารจัดการการเรียนการสอน	๖๕	๖.๗๓%

จากการประเมินค่าน้ำหนักแนวโน้มปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการ จากความคิดเห็นของที่ปรึกษา และฝ่ายเลขาคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย แล้วนำมาสร้างตาราง U แสดงความสัมพันธ์เหตุการณ์ที่มีแนวโน้มคาดว่าจะเกิดขึ้น (Future Events) ระหว่างแนวโน้มปัจจัยในแต่ละประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอมา สรุปความสัมพันธ์ Future Events ได้ดังนี้

คำอธิบายภาพฉากทัศน์

ฉากทัศน์ที่ ๑ บูรณาการแบบเต่าคลาน

สถานการณ์ที่ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพต่ำ และความร่วมมือร่วมใจของกำลังพลต่ำ กำลังพลผู้ปฏิบัติศึกษาทบทวน หาแนวทาง วางแผนไปเรื่อยๆ ยังไม่เริ่มปฏิบัติจริงจัง มีการวางแผนสวยหรู แต่ยังไม่มีการดำเนินการ หรือ มีงป่น้อย ค่อยๆ ดำเนินการ หัวหน้างานก็ไม่กดดัน ควบคุม อำนาจการ รอให้เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนนโยบาย

ฉากทัศน์ที่ ๒ บูรณาการแบบงูเลื้อย

สถานการณ์ที่ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพต่ำ และ ความร่วมมือร่วมใจของกำลังพลสูง กำลังพลในหน่วยงานด้านการศึกษา เห็นความสำคัญของการบูรณาการร่วมกัน โดยพยายามผลักดันแผนการดำเนินการบูรณาการ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญ ไม่อนุมัติแผน ไม่อนุมัติงบประมาณ หรือตั้งให้แผนงานล่าช้า เปรียบเสมือนงูเลื้อยไปมา แลไปข้างๆ ไม่พุ่งเป้าหมาย งานอาจสำเร็จได้ในระยะยาว

ฉากทัศน์ที่ ๓ บูรณาการแบบผักชีโรยหน้า

สถานการณ์ที่ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพสูง แต่ความร่วมมือร่วมใจของกำลังพลต่ำ เน้นทำตามแผนเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง เปรียบดังคำกล่าวที่ว่า แก้วฟ้าเอาหน้ารอด -หากำกินเช้า มีวิสัยทัศน์ ไกล แผนระยะสั้นสำเร็จ

ฉากทัศน์ที่ ๔ บูรณาการแบบกระต่ายบิน

สถานการณ์ที่ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพสูง และความร่วมมือร่วมใจของกำลังพลสูง ทำตามแผนระยะยาว งานดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และประสบผลสำเร็จดีเยี่ยม เกิดการบูรณาการงานด้านการศึกษา ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาประเทศ มีมาตรฐานเป็นหนึ่งเดียว ประหยัดทรัพยากรประเทศ กำลังพลมีความสุข

บทที่ ๓

แผนขององค์กร

ในบทนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพอากาศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) และกรอบความเชื่อมโยงของแผน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๑ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพอากาศ

การศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพอากาศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการเป็นหน่วยรับผิดชอบการบูรณาการการศึกษาของกองทัพอากาศ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านกำลังพลในการปกป้องอธิปไตย ผลประโยชน์ของชาติในทุกมิติ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร การวิจัยและพัฒนา การปฏิบัติการทางทหาร การสนับสนุนงานความร่วมมือในกรอบประชาคมอาเซียนของกระทรวงกลาโหม ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับการศึกษาของกองทัพอากาศให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนากำลังรบ บูรณาการการศึกษา เพื่อนำไปสู่การบูรณาการศักยภาพ ของกองทัพอากาศในอนาคต ตอบสนองแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกองทัพศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งทางกายภาพ และระบบงานการศึกษา โดยมีการจัดทำแผนการบูรณาการงานด้านการศึกษาและฝึกอบรม ในเรื่องมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ การบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาครูอาจารย์ และข้าราชการที่ทำหน้าที่สอน มุ่งไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงกลาโหม ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

๓.๒.๑ วิสัยทัศน์ เพื่อยกระดับการศึกษา ของกองทัพให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนากำลังรบ บูรณาการการศึกษา เพื่อนำไปสู่การบูรณาการศึกษภาพ ของกองทัพในอนาคต ตอบสนองแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกองทัพศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งทางกายภาพ และระบบงานการศึกษา โดยมี การบูรณาการในเรื่องมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ การบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาครูอาจารย์ และข้าราชการที่ทำหน้าที่สอน

๓.๒.๒ พันธกิจ จัดทำแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) เพื่อให้ส่วนราชการในกลาโหม ขับเคลื่อน การดำเนินการ บรรลุตามวิสัยทัศน์ ในห้วงเวลาที่กำหนด

๓.๒.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์

๑.) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมฯ เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการ เรียนรู้โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและ ความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต จัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสห วิทยาการ (Interdisciplinary) เรียนรู้ในหลากหลายมิติ ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่เนื้อหาสาระวิชา แต่ควรเรียนรู้ ในเรื่องภาษา ศิลปะ การปกครอง หน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ควบคู่ไปด้วย

๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การบูรณาการการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาระบบ/รูปแบบการเรียนการสอน (Active Learning/ Blended Learning/ Hybrid Learning) สื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับระบบ/รูปแบบการเรียนการสอน รูปแบบการนำเสนอ เนื้อหาของหลักสูตร รวมถึงเสริมสร้างผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง อย่างผสมผสาน เพื่อสร้างความ เชี่ยวชาญสหวิทยาการ

๓) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบูรณาการการบริหารจัดการและจัดระบบงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับโครงสร้าง/บทบาทหน้าที่ ผู้บริหาร/อาจารย์/ข้าราชการกลาโหมพลเรือน/ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ กำหนดบทบาท/หน้าที่ สภาการศึกษาทางทหาร การจัดระบบสนับสนุนการศึกษา เช่น ระบบ LMS (Learning Management System) Resources / Facilities sharing - การพัฒนาระบบ Database ฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ ครูอาจารย์ผู้สอน/นักศึกษา ในด้าน ความรู้/ทักษะ/ทัศนคติ

๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบูรณาการการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน สร้างอาจารย์มืออาชีพ ที่มีความรู้เป็นอย่างดีในวิชาที่สอน มีองค์ความรู้/ทักษะในการเป็นครู เช่น ทักษะการนำเสนอ/การถ่ายทอด/ทักษะการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน/การทำแผนบทเรียน/การใช้ Mind Map พัฒนาหลักเกณฑ์การได้รับวิทยะฐานะ การเลื่อนวิทยะฐานะ วิธีการและการประเมินวิทยะฐานะ การสร้างแนวทางการรับราชการ (Career path) และ การหมุนเวียนครูผู้สอนระหว่างเหล่าทัพ เป็นต้น

๓.๓ แนวทางการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์)

การกำหนดกลุ่มแนวทางการดำเนินการ(กลยุทธ์) ตามประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาเรียงลำดับความสำคัญ ๔ ลำดับแรก และทำการจับคู่ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่มกลยุทธ์ ดังนี้

๓.๓.๑ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

๓.๓.๒ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

๓.๓.๓ ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

๓.๓.๔ ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

จากการเรียงลำดับค่าคะแนน ความสำคัญของปัจจัยสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** เรียงตามความสำคัญ ๔ อันดับแรก ได้แก่

S9: ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

S11: ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น มองการณ์ไกล และสร้างขวัญและกำลังใจ

S14: กำลังพลมีขีดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่ง

S15: สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของ

กำลังพลในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

- **จุดอ่อน (Weakness)** เรียงตามความสำคัญ ๕ อันดับแรก

W1: วิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ในการบูรณาการด้านการศึกษา ยังไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพลในทุกระดับชั้น ของทุกเหล่าทัพ

W9: ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อย

W12: แนวทางในการปฏิบัติงานขึ้นกับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร

W8: การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา

- **โอกาส (Opportunity)** เรียงตามความสำคัญ ๕ อันดับแรก

O3: สภากลาโหม และผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายผลักดันการบูรณาการ ฯ

O7: นโยบายรัฐบาล ให้มีการบูรณาการข้ามสายงานในหน่วยงานราชการทุกหน่วย
 O6: นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ ราคาถูกลง เข้าถึงเทคโนโลยีง่ายขึ้น
 O9: เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันให้มีความ
 ถูกต้อง ความสะดวก รวดเร็ว

- **อุปสรรค (Threat)** เรียงตามความสำคัญ ๕ อันดับแรก

T2: เปลี่ยนแปลงผู้บริหารและนโยบาย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง
 และขาดเสถียรภาพ

T3: ยังยึดติดกับระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้านและกลัวการ
 เปลี่ยนแปลง

T6: การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลและกองทัพ ยังคงให้ความสำคัญกับงาน
 ด้านเศรษฐกิจและสังคม มากกว่าความมั่นคงและการศึกษา

T5: ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนายุทธโศปกรณ์ และการ
 ดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนากำลังพลในระยะยาว

๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/...)

การเชิญเจ้ากรมยุทธศึกษาเหล่าทัพเป็นประธานคณะกรรมการ ขับเคลื่อนการ
 ดำเนินการ ๔ ด้าน เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันตั้งแต่ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย ๑) ด้านหลักสูตร
 การศึกษาและการฝึกอบรมฯ มี ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
 เป็นประธานฯ ๒) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ เป็น
 ประธานฯ ๓) ด้านการบริหารจัดการและจัดระบบงาน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นประธาน
 และ ๔) ด้านการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก เป็น
 ประธาน

ให้มีการชี้แจงแผนการดำเนินงานและสั่งการในที่ประชุมสภากลาโหม และการประชุม
 ผบ.เหล่าทัพ เพื่อรับมอบนโยบายการขับเคลื่อนจากระดับบน สู่ล่าง มุ่งหวังให้เกิดภาพสถานการณ์
 จากการทำภาพอนาคตทัศน์ (FORESIGHT) ฉากทัศน์ที่ ๔ บูรณาการแบบกระจายบิน คือสถานการณ์ที่
 ความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาระดับสูงในกองทัพสูง และ ความร่วมมือร่วมใจของกำลัง
 พลสูง งานดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และประสบผลสำเร็จดีเยี่ยม เกิดการบูรณาการงานด้าน

การศึกษา ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาประเทศ มีมาตรฐานเป็นหนึ่งเดียว ประหยัดทรัพยากรประเทศ กำลังพลมีความสุข

๓.๕ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย

๓.๕.๑ การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ตามหัวข้อ ๒.๕ และการทำภาพฉากทัศน์ (FORESIGHT) ตามหัวข้อ ๒.๖ พบว่าการบูรณาการด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ อยู่ในสถานภาพของ Dogs (จุดอ่อน-อุปสรรค) เนื่องจากมีอุปสรรคจากภายนอก เป็นข้อจำกัดในการพัฒนา และมีจุดอ่อนภายในหลายประการ เพื่อให้เกิดฉากทัศน์ที่ต้องการ คือ กระจายบิน จึงต้องใช้กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว หรือกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) ซึ่งเป็นการหาวิธี ลดจุดอ่อนของเรา พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยนำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ ๔ อันดับแรกและเรียงตามลำดับคะแนน มาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ได้ดังตาราง ๓-๑

๓.๕.๒ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ประกอบด้วย แผนการดำเนินการ ระยะ ๕ ปี รายละเอียดตาม ตารางที่ ๓-๒ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการฯ (เป้าประสงค์) ๔ ด้าน ดังนี้

๑.) ด้านหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมฯ มี ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นประธานฯ

๒) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ เป็นประธานฯ

๓) ด้านการบริหารจัดการและจัดระบบงาน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เป็นประธานฯ

๔) ด้านการพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน มีเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก เป็นประธานฯ

ตารางที่ ๓-๑ TOWS Matrix การบูรณาการงานด้านการศึกษาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunities) ๑.) สภากลาโหม และผู้บังคับบัญชาของกองทัพไทยทุกระดับ มีนโยบายผลักดันการบูรณาการ ฯ ๒.) นโยบายรัฐบาล ให้มีการบูรณาการข้ามสายงานในหน่วยงานราชการทุกหน่วย ๓.) นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ ราคาถูกลง เข้าถึงเทคโนโลยีง่ายขึ้น ๔.) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันให้มีความถูกต้อง ความสะดวก รวดเร็ว	กลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) S1O1: จัดทำแผน นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินการให้ชัดเจน ปฏิบัติได้จริง S2O2: อนุมัติคำสั่งดำเนินการตามแผนบูรณาการโดยมีงบประมาณรองรับทุกกิจกรรม	กลยุทธ์ การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) W1O1 สื่อสารทางยุทธศาสตร์ แผน นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินการให้กำลังพลเห็นความสำคัญ เข้าใจ สนับสนุน W1O3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบงานการศึกษา ให้มีการบูรณาการร่วมกัน พัฒนาการไปสู่ Smart NDSI
อุปสรรค(Threats) ๑) เปลี่ยนแปลงผู้บริหารและนโยบาย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ ๒.) ยังยึดติดกับระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้านและกลัวการเปลี่ยนแปลง ๓.) การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลและกองทัพ ยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านเศรษฐกิจและสังคม มากกว่า ากว่าความมั่นคง และการศึกษา ๔) ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนา	กลยุทธ์ใช้จุดแข็งพร้อมเมื่อมีโอกาส (Diversification Strategy) S1T1: จัดทำแผน นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินการให้ชัดเจน ปฏิบัติได้จริงเมื่อมีความพร้อมทุกด้าน S2T2: ปรับแก้ไขกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคให้สามารถบูรณาการร่วมกันได้ทุกเหล่าทัพ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) (WT) W2T1: จัดทำแผน นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินการให้ชัดเจน ปฏิบัติได้จริง W3T1: เตรียมแผนงานรองรับไว้หลายรูปแบบ เมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย W4T2: ปรับแก้ไขกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการระหว่างเหล่าทัพ

ตารางที่ ๓-๒ แผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐)

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑. การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร										
เป้าประสงค์ที่ ๑.๑ การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร										
โครงการ (แผนงาน/กิจกรรม)	กลยุทธ์ (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย)	ตัวชี้วัด	ผลผลิต	หน่วย รับผิดชอบ	แผนการดำเนินการ					หมายเหตุ
					๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	๗๐	
๑.๑ การพัฒนา หลักสูตรการศึกษา และฝึกอบรมทาง ทหาร	ปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับ ให้สอดคล้องกับ หลักนิยม ระเบียบปฏิบัติของแต่ละหน่วย การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมและ เทคโนโลยีสมัยใหม่	ร้อยละของเนื้อหา หลักสูตรที่มีการ ปรับปรุงให้ทันสมัย	หลักสูตรการศึกษา และฝึกอบรมทาง ทหารที่ทันสมัย	ทุก หน่วยงาน การศึกษา	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	
	ผู้สำเร็จหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทาง ทหาร ในทุกระดับ มีทักษะการวิเคราะห์ที่มี ความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้	ผลการประเมินจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	หลักสูตรการศึกษา และฝึกอบรมทาง ทหารที่สอดคล้องกับ การศึกษาศตวรรษที่ ๒๑	ทุก หน่วยงาน การศึกษา	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	
	มีการบรรจุเนื้อหาวิชาประวัติศาสตร์ หน้าที่ พลเมือง ปลุกฝังให้ผู้เรียนเป็นทหารอาชีพ มี ความจงรักภักดี ต่อสถาบันชาติ ศาสนา พ ร ะมหากษัตริย์ มี คุณ ธรรม จ ริ ย ธรรม	ร้อยละของหลักสูตร ที่มีการปรับปรุง เนื้อหาให้ทันสมัย	หลักสูตรการศึกษา และฝึกอบรมทาง ทหารที่ทันสมัย	ทุก หน่วยงาน การศึกษา	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	๑๐๐	

๓.๖ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย กำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น ๔ มิติ ตามแผนภาพที่ ๓-๑

วิสัยทัศน์						
กองทัพไทยมีการบูรณาการงานด้านการศึกษา และฝึกอบรม เพื่อยกระดับการศึกษา ของกองทัพให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนากำลังรบ บูรณาการการศึกษา เพื่อนำไปสู่การบูรณาการศักยภาพ ของกองทัพในอนาคต ตอบสนองแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกองทัพศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งทางกายภาพ และระบบงานการศึกษา						
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร	2. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	3. การบริหารจัดการและการจัดระบบงาน	4. การพัฒนาครูอาจารย์ และข้าราชการทหารที่ทำหน้าที่สอน		
มิติที่ ๑ ประสิทธิผล	R1 หลักสูตรมีมาตรฐานเป็นเอกภาพ เป็นที่ยอมรับในประเทศและต่างประเทศ		R2 เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำด้านความมั่นคงในภูมิภาค	R3 มีโครงสร้างการจัดองค์กร รองรับความเป็นมหาวิทยาลัยการทหาร (NDU)	R4 ครู อาจารย์มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพด้านความมั่นคง	
มิติที่ ๒ คุณภาพการให้บริการ	S1 วิชาแกนกลาง และมาตรฐานหลักสูตรที่มีคุณภาพ	S2 นโยบายการศึกษาที่มีคุณภาพ	S3 เทคโนโลยีการศึกษาและบริหารจัดการ Big Data มีคุณภาพ	S4 ฐานข้อมูลครูอาจารย์ที่ทันสมัย	S5 ครูอาจารย์และผู้สอนที่มีคุณภาพ	
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพ	M1 นโยบายการศึกษาของกองทัพที่มีประสิทธิภาพ	M2 กองทัพมีระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	M3 เครือข่ายความร่วมมือวิชาการทหาร ที่มีประสิทธิภาพ	M4 โครงสร้างการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	M5 การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ	
มิติที่ ๔ พัฒนาองค์กร	C1 กำลังพลได้ความรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร		C2 ได้พัฒนาทักษะการประสานงาน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านการศึกษา วิจัยพัฒนา		C3 ครูอาจารย์และผู้สอนได้พัฒนาทักษะการสอน สร้างความชำนาญเฉพาะทาง	

แผนภาพที่ ๓-๑ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของการบูรณาการงานด้านการศึกษากองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๓.๗ กรอบความเชื่อมโยงของแผน

วิสัยทัศน์																	
กองทัพไทยมีการบูรณาการงานด้านการศึกษา และฝึกอบรม เพื่อยกระดับการศึกษา ของกองทัพให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนากำลังรบ บูรณาการการศึกษา เพื่อนำไปสู่การบูรณาการศักยภาพ ของกองทัพในอนาคต ตอบสนองแผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกองทัพศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งทางกายภาพ และระบบงานการศึกษา																	
ประเด็นยุทธศาสตร์	๑. การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร				๒. การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน				๓. การบริหารจัดการและการจัดระบบงาน			๔. การพัฒนาครูอาจารย์ และข้าราชการทหารที่ทำหน้าที่สอน					
เป้าประสงค์	๑.๑ การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมทางทหาร			๒.๑ การบริหารจัดการระบบงานการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ			๒.๒ หน่วยงานการศึกษาของกองทัพไทยมีความเป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน			๓.๑ นโยบายการศึกษาของกองทัพไทยที่มีประสิทธิภาพ		๓.๒ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีโครงสร้างการองค์กรที่เหมาะสมรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยการทหาร (NDU)		๔.๑ ครูอาจารย์มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพด้านความมั่นคง		๔.๒ แนวทางรับราชการของครู อาจารย์ และข้าราชการที่ทำหน้าที่สอนที่เหมาะสมและเป็นธรรม	
กลยุทธ์/เป้าหมาย	ปรับปรุงหลักสูตร ผู้สำเร็จหลักสูตรเพิ่มเติมเนื้อหา	สร้างมาตรฐาน การประกันคุณภาพ การศึกษา	ประเมินหลักสูตร การศึกษา และฝึกอบรม ทหารระดับตามวงรอบ	สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สภาคณาจารย์แต่ละโรงเรียน	จัดการเรียนการสอน แบบผสมผสาน (Blended Learning) และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	พัฒนาระบบสารสนเทศและผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุน การศึกษาและฝึกอบรมออนไลน์	กำหนดเกณฑ์ระดับทักษะภาษา อำนวยเสริมให้ได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล	ทบทวนบทบาทหน้าที่ของสภาการศึกษา วิชาการทหาร ตั้ง สภา การศึกษา วิชาการทหารของกองทัพไทย	ปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เปิดหลักสูตรที่จำเป็นสอดคล้องกับความต้องการ หน่วย ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน	ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล ครู อาจารย์ ผู้สอน	พัฒนาครู อาจารย์ และข้าราชการ ทหารที่ทำหน้าที่สอนให้มีความเป็นมืออาชีพ	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อประเมิน ให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะหรือตำแหน่งทางวิชาการ	กำหนดแนวทางรับราชการ ให้กับครู อาจารย์ พิจารณาข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาเป็นครู อาจารย์				
แผนงาน/โครงการ	๑.๑ การพัฒนาหลักสูตร การศึกษาและฝึกอบรมทางทหาร	๑.๒ การกำหนด มาตรฐาน หลักสูตร การศึกษา และฝึกอบรมทางทหาร	๑.๓ การประเมิน หลักสูตร การศึกษา และฝึกอบรมทางทหาร	๑.๔ การบูรณาการหลักสูตร การศึกษาและฝึกอบรมทางทหาร	๒.๑ การพัฒนาระบบการเรียน การสอน	๒.๒ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน	๒.๓ การพัฒนา ด้าน ภาษาอังกฤษ และ ด้าน ทักษะดิจิทัล	๓.๑ การบริหารจัดการการเรียน การสอน	๓.๒ การ จัด ระบบ งาน ด้าน การ ศึกษา และ ฝึกอบรม	๓.๓ การบูรณาการ แบบบูรรวม การ	๔.๑ การ ยกระดับครู อาจารย์ และข้าราชการ ทหารที่ทำหน้าที่สอน ให้ เป็นมืออาชีพ	๔.๒ การพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการและการประเมินให้ มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทย ฐานะหรือตำแหน่งทาง วิชาการ	๔.๓ การกำหนดแนว ทางการรับราชการของครู อาจารย์ และข้าราชการ ทหารที่ทำหน้าที่สอน				

แผนภาพที่ ๓-๒ กรอบความเชื่อมโยงของแผน

บทที่ ๔

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

บทสุดท้ายของรายงานการศึกษานี้ ประกอบด้วยการสรุปผลการศึกษา โดยเริ่มจากการนำวัตถุประสงค์ของการศึกษา และวิธีการศึกษามากล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง ต่อด้วยการอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาได้จัดทำร่างแผนปฏิบัติการบูรณาการงานด้านการศึกษาของกองทัพไทย ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ กองทัพให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณเพียงพอ มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการระหว่างเหล่าทัพ และออกระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพได้มีข้อยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ปรับแผน/ยุทธศาสตร์การพัฒนา กองทัพ ให้มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ และเตรียมแผนงานรองรับไว้หลายรูปแบบ หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กำหนดเจ้าภาพในการบูรณาการหลักสูตร และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพิ่มการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ให้กำลังพลเห็นความสำคัญ เกิดความร่วมมือร่วมใจ เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการบูรณาการงานด้านการศึกษา ตามแผนดำเนินงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบงานการศึกษา ให้มีการบูรณาการร่วมกัน พัฒนาการไปสู่ Smart NDSI และเป็นศูนย์กลาง (HUB) เชื่อมต่อข้อมูลด้านการศึกษาระหว่างเหล่าทัพ

โดยพบปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ได้แก่ ทัศนคติในการบูรณาการด้านการศึกษา ไม่ชัดเจน ทิศทาง กลยุทธ์ในการบูรณาการขาดความสอดคล้อง ยังไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพลในทุกระดับชั้น ของทุกเหล่าทัพ แผนการดำเนินการยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ส่งผลให้ขาดความสอดคล้อง ในการกำหนดทิศทางของคณะทำงานในระดับนโยบายไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) และเหล่าทัพ (กรมยุทธศึกษาเหล่าทัพ) ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการ แต่ละเหล่าทัพมีรูปแบบการวางแผน งบประมาณ การดำเนินงาน และระบบการบริหารจัดการและจัดระบบงานที่แตกต่างกัน มีอาคาร สถานที่ของสำนักงาน สถานที่ศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างจำกัด งานด้านธุรการ เอกสาร มีความล่าช้า รวมถึงการ

ตรวจสอบ/แก้ไขหลายขั้นตอน ระบบ Mil-Doc ระบบ e-document ระบบ Mil-Mail ยังไม่เสถียร ไม่บูรณาการ Single Platform ยังต้องมีเอกสารไว้สำรอง เป็นการเพิ่มภาระงานให้เจ้าหน้าที่ การประสานงานระหว่างเหล่าทัพ ต้องมีการข้ามสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีการจัดสรรกำลังพล ไม่เพียงพอต่อภาระงานที่เพิ่มเติม มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมจากส่วนกลางมากเกินไป แนวทางในการปฏิบัติงาน ขึ้นกับนโยบายผู้บังคับบัญชา มากกว่ายุทธศาสตร์ขององค์กร กำลังพลบางส่วนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการกำลังพลและบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดแคลนนายทหารฝ่ายเสธที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านกำลังพล ยุทธการ และการส่งกำลัง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ในหน่วยกำลังพลบางตำแหน่งยังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน สถาบันวิชาการป้องกันประเทศพัฒนามีพันธกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาศักยภาพด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจงได้ วัฒนธรรมองค์กรไม่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) แนวคิดในการทำงานยังยึดติดกับระบบราชการแบบเดิม ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น เป็นภารกิจเพิ่มเติมจากงานประจำ กำลังพลจึงไม่ยอมเพิ่มงานในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ หากไม่ทำเป็นแผนที่มีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ ยังยึดติดกับระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์เดิม ผู้บังคับบัญชาต่อต้านและกลัวการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าที่อยู่ไม่นาน เก็บปัญหาเอาไว้ให้รุ่นน้องแก้ต่อ นอกจากนี้ยังมีสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยขาดความเข้มแข็งและอยู่ระหว่างภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโรคโควิด-๑๙ ผู้บังคับบัญชายังเห็นความสำคัญของการพัฒนายุทธโธปกรณ์ และการดำเนินการที่เห็นผลเป็นรูปธรรมในระยะสั้น มากกว่าการพัฒนากำลังพลในระยะยาวการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลและกองทัพ ยังคงให้ความสำคัญกับงานด้านเศรษฐกิจและสังคม มากกว่าความมั่นคงและการศึกษา เรื่องตัวตนของแต่ละเหล่าทัพ ที่ปลูกฝังกันมาตั้งแต่เข้ารับราชการ คืออัตลักษณ์ของกองทัพ ที่มีการแบ่งพรรค เหล่า ระบบอุปถัมภ์ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการกำลังพล รวมถึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตัวของกำลังพล อันรวมถึงข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่ เหล่าทัพ และหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย ยังไม่มีระบบศูนย์กลางข้อมูล (Data Centric) ด้านการศึกษาทางทหารร่วม ความไม่สามารถเข้ากันได้ของเทคโนโลยีสมัยดั้งเดิม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ กำลังพลขาดทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง (Digital Skill Power) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา การใช้สื่อทาง Social Network ในทางที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของทหาร การส่งต่อข้อมูลทาง Social Network ที่ยังไม่ได้ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และ ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลยังไม่เพียงพอ

๔.๒ การอภิปรายผลการศึกษา

เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และการจัดทำเอกสาร ผลที่ได้อาจจะไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์เท่าที่ควร ควรศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละด้านต่อไป

๔.๓ ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

๑. ปรับแผน/ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพ ให้มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ และเตรียมแผนงานรองรับไว้หลายรูปแบบ หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

๒. การกำหนดเจ้าภาพในการบูรณาการหลักสูตรและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน กองทัพให้ความสำคัญและสนับสนุนงบประมาณเพียงพอ

๓. มีการปรับแก้ไขกฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการระหว่างเหล่าทัพ และออกระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพได้มีข้อยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

๔. นโยบายของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในกองทัพ (Top-Down Commanders' Intents) และมีการมอบหมายภารกิจเป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

๕. สื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ให้กำลังพลเห็นความสำคัญ เกิดความร่วมมือร่วมใจ เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการบูรณาการงานด้านการศึกษา ตามแผนดำเนินงาน

๖. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบงานการศึกษา ให้มีการบูรณาการร่วมกัน พัฒนาการไปสู่ Smart NDSI เป็นศูนย์กลาง (HUB) เชื่อมต่อข้อมูลด้านการศึกษา ระหว่างเหล่าทัพ

๗. มีการจัดทำฐานข้อมูลรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในกองทัพ โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น สงครามเศรษฐกิจ สงครามไซเบอร์ สงครามอนาคต เข้ามาอยู่ในฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรแกนกลาง สำหรับหลักสูตรระดับต่างๆ

๘. มีการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการหลักสูตรร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในภาพรวมระบบการศึกษา

๙. จัดทำข้อตกลงใจร่วมกันของทุกฝ่าย อาทิ การมีส่วนร่วมระดับยุทธการและยุทธศาสตร์ ในส่วนของ วิทยาลัยการทัพบก ที่มีปัญหาทางด้านนโยบาย และห้วงเวลาในการศึกษาไม่ตรงกับ

โรงเรียนอื่น ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการฝึกได้ หรือประเด็นปัญหาการใช้อาจารย์ร่วมกัน ซึ่งติดในเรื่องของเวลาและภารกิจของอาจารย์แต่ละท่าน เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงกลาโหม, แผนแม่บทการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้าง
กระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐ –๒๕๖๙
- กระทรวงกลาโหม, แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการและการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม
ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ –๒๕๗๐)
- วิทยาลัยเสนาธิการทหาร, หลักพื้นฐานการปฏิบัติการร่วม (Fundamental of Joint Operations)
นส.พปร.๑ เอกสารประกอบการเรียนหลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร, กันยายน ๒๕๕๙
- ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก, การวางแผนปฏิบัติการยุทธวิธีร่วม Joint
operation planning. กรุงเทพฯ, ๔๖๐ หน้า พิมพ์ครั้งที่ ๑ : พ.ศ.๒๕๖๓ ISBN ๙๗๘-๖๑๖-
๘๐๓๕-๖๒-๗
- พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ.
๒๕๓๓ (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม ๑๐๗ ตอนที่ ๑๖๕ หน้า ๔ – ๑๓ ลง
๕ กันยายน ๒๕๓๓)
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, คณะกรรมการการทหารและความมั่นคงของรัฐ วุฒิสภา, รายงานการ
พิจารณาศึกษาการพัฒนาระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาและการพัฒนาบุคคล
กรทางการศึกษาของกองทัพ ม.ค.๖๖
- สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๑
- สภานิติบัญญัติแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓)
พ.ศ.๒๕๕๓ และ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๖๒
- สุเจน กรรพฤทธิ์, บันทึก “ศึกร่มเกล้า” ยี่สิบสามปีตำนานสมรภูมิ ๑๔๒๘. นิตยสารสารคดี ปีที่ ๒๗
ฉบับที่ ๓๑๗ (กรกฎาคม ๒๕๕๔) หน้า ๑๔๖-๑๗๑. (อ่านเพิ่มเติมออนไลน์: บันทึก “ศึกร่ม
เกล้า” ยี่สิบสามปีตำนานสมรภูมิ ๑๔๒๘.) เข้าถึงได้จาก [https:// www.sarakadee.com/2๐
11/11/๐1/ศึกร่มเกล้า/](https://www.sarakadee.com/2๐11/11/๐1/ศึกร่มเกล้า/)
- ตำนานคดีดัง, สมรภูมیب้านร่มเกล้า(สงครามที่ภูกลี้ม) ๑๒ ต.ค. ๒๐๒๐ เข้าถึงได้จาก
<https://www.blockdit.com/posts/5f83eed8939694117e7e89b8>

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ ๒๑๖/๖๔ ลง ๑๑ ส.ค.๖๔ เรื่อง นโยบายด้านการศึกษาของกองทัพไทย
พลเอก เจิดวุธ คราประยูร, แนวคิดในการป้องกันประเทศ และความมั่นคงในศตวรรษที่ ๒๑ การ
บรรยาย วิชา ยศ.๒๒๐๑ ณ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ หลักสูตร
นักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๖ วันที่ ๒ มี.ค.๖๖ เวลา ๐๙๐๐ - ๑๒๐๐

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๐ -
๒๕๗๙

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, พระราชบัญญัติการบริหารงานและ
การให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ, ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑
- ๒๕๘๐)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

Alan Zakon, CEO's Boston Consulting Group, What Is the Growth Share Matrix? เข้าถึงได้
จาก <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

Worapol S, ทำความเข้าใจ BCG Matrix โมเดลที่จะทำให้คุณรู้ว่าสินค้าขององค์กรอยู่ในจุดไหน
เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/6045/Marketing-You-Know-BCG-Matrix>

ประวัติย่อผู้จัดทำ

ยศ ชื่อ	นาวาอากาศเอก ธวิน ศรีแก้ว
วันเดือนปีเกิด	๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๗
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) รุ่นที่ ๒๐ - โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๓๓ - โรงเรียนนายเรืออากาศ (วศ.บ.) รุ่นที่ ๔๐ - มหาวิทยาลัย Texas A&M (วท.ม.) วิศวกรรมอุตสาหการ - หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๕๔ - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ ๙ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - หลักสูตร Netherlands Defence Orientation Course 2013 เนเธอร์แลนด์ - หลักสูตรเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๖๓
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - วิศวกร ฝ่ายวิศวกรรม แผนกวิศวกรโรงงาน กองโรงงาน กรมช่างอากาศ - หัวหน้านโยบายและแผน กองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน กำลังพล กรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย - ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร - รองผู้อำนวยการ กองจัดการกำลังพล กรมกำลังพลทหาร - รองผู้อำนวยการ กองพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหาร - ผู้อำนวยการกองการฝึกและศึกษา โรงเรียนช่างฝีมือทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ - ฝ่ายเสนาธิการ รองเสนาธิการทหาร (๒)
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองการศึกษา สำนักการศึกษาทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ