



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2567-2571)

โดย

พันโทหญิง สุนิสา ธิปัตย์

นักศึกษาหลักสูตรนักระบาดศาสตร์ รุ่นที่ 17

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีการศึกษา 2567

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	แผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)
ผู้ศึกษา	พันโทหญิงสุนิสา ธิปไตย นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 17
อาจารย์ที่ปรึกษา	พ.อ. ยิ่งโรจน์ สันติวัฒน์

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการศึกษาแผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม 2) เพื่อจัดทำ “แผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)” ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และ3) เพื่อเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กร และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี **ระเบียบวิธีการศึกษา** ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากการตรวจสอบสถานะแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST Analysis และ กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จะใช้ 7's Model ของ McKinsey และให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในที่สำคัญให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อแยกส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป **ผลการศึกษา** พบว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ อยู่ในตำแหน่ง WO บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน (เอื้อแต่อ่อน) หรือเป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขันซึ่งหากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งแกร่งต่อไปได้ ด้วยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 12 กลยุทธ์ และ 17 แผนงาน ได้แก่ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเรียนการสอนและยกระดับหลักสูตรการศึกษาทาง

ทหารให้ได้มาตรฐานสากล ประกอบด้วย (3 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์) **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิถีใหม่ ประกอบด้วย (2 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 3 กลยุทธ์) **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (3 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 3 กลยุทธ์) และ**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา ประกอบด้วย (1 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์) อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพล ตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580 **ข้อเสนอแนะ** จากการศึกษาในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ควรมีแนวทางในการบริหารปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

- 1. การกำหนดแผนมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดชัดเจน** กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำจุดแข็งมาสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงเทคโนโลยี และสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่สำคัญและสนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ การนำความท้าทายทางยุทธศาสตร์มาเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2. การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกับแผนอื่น ๆ** การสร้างความเชื่อมโยงกับแผนอื่น ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ
- 3. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ** กำหนดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ในลักษณะแผนปฏิบัติราชการในระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี (แผนปี) เน้นการมีส่วนร่วมของกำลังพลในการกำหนดแผนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ประสาน และจัดสรรทรัพยากร ทั้งยังต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติราชการในห้วงปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณและนโยบายของผู้บังคับบัญชา
- 4. การแปลงแผนและการกระจายแผนลงสู่การปฏิบัติ** กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลัก และมีการถ่ายทอดแผน วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบทุกระดับ มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ ควรมีการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และทราบถึงบทบาทในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติ
- 5. กลไกการรายงาน ติดตาม และประเมินผล** มีกลไกในการรายงาน ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน ในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลลัพธ์และผลกระทบในการปฏิบัติราชการ ได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## คำนำ

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้จัดการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตนักยุทธศาสตร์ (Strategist) ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานองค์กรได้ คาดการณ์ถึงผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ และสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อหน่วยงานองค์กรได้อย่างเหมาะสม

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินศึกษาและจัดทำแผนแผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 256-2571) โดยใช้กระบวนการ SWOT และ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ อันได้แก่ PEST ซึ่งใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7'S Model ของ McKinsey ตลอดจนการกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เกี่ยวข้อง (MEANs) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ คณาจารย์ และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสในการจัดทำเอกสารฉบับนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อไป

พันโทหญิง สุนิสา ธิปัตย์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b>	
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก	5
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	22
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	26
<b>บทที่ 3 แผนขององค์กร</b>	
3.1 แผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)	46
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)	46
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	48
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	57
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)	65
3.6 กรอบความเชื่อมโยงของแผน	66
<b>บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์</b>	
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้	67
<b>บรรณานุกรม</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7'S)	29
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกหน่วยงาน แบบ C-PEST	34
ตารางที่ 3	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework	37
ตารางที่ 4	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis	37
ตารางที่ 5	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework	38
ตารางที่ 6	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis	40
ตารางที่ 7	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework	41
ตารางที่ 8	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis	41
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix	49
ตารางที่ 10	ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก	51
ตารางที่ 11	ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข	52
ตารางที่ 12	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	53
ตารางที่ 13	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	54
ตารางที่ 14	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	55
ตารางที่ 15	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	56
ตารางที่ 16	ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)	57

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	7
แผนภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง	8
แผนภาพที่ 3 ดัชนีความพร้อมในการเป็น PROMPT HQ	14
แผนภาพที่ 4 สารระสำคัญในแผนปฏิบัติราชการ บก.ทท.	15
แผนภาพที่ 5 วัตถุประสงค์หลักของแผนปฏิบัติราชการ	15
แผนภาพที่ 6 แผนและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ สปท.	18
แผนภาพที่ 7 โครงสร้างการจัด สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย	24
แผนภาพที่ 8 SWOT ANALYSIS วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	26
แผนภาพที่ 9 McKinsey 7'S Framework	26
แผนภาพที่ 10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	42
แผนภาพที่ 11 แผนที่ยุทธศาสตร์	65
แผนภาพที่ 12 กรอบความเชื่อมโยงของแผน	66

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาประเทศมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้บัญชาการทหารสูงสุดได้กรุณากำหนดนโยบายในการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรของกองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ตามกรอบการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) รวมถึง พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 กำหนดให้ ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการรายปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับที่ 2 ประกอบด้วย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนระดับที่ 3 และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นหน่วยงานดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา และการวิจัยหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย ที่มีการบริหารจัดการด้านการศึกษา ทั้งประสานวิทยากรด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยากรด้านการทหาร การประกันคุณภาพการศึกษา และสภาการศึกษาวิชาการทหาร ฯลฯ โดยมีวิสัยทัศน์คือ เป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580 ด้วยเหตุนี้สถาบันวิชาการป้องกันประเทศจึงต้องมีแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ที่เหมาะสม



สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัย เรื่อง “แผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)” เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางกรอบแผนขับเคลื่อนให้มีผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันนำไปสู่การยกระดับสถาบันวิชาการป้องกันประเทศภายในปี พ.ศ. 2580 ได้ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
2. เพื่อจัดทำ “แผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)” ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
3. เพื่อข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กร และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผน
- 2) ศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง
- 3) ศึกษาแผนปฏิบัติการ กองบัญชาการกองทัพไทย
- 4) ศึกษาแผนปฏิบัติการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- 5) ศึกษาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### 2. ขอบเขตที่เกี่ยวกับเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2567 รวมระยะเวลาในการศึกษาวิจัย 4 เดือน

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

เอกสารวิชาการเรื่องแผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยใช้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

### 1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) การรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิบัติการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากบทความทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากการตรวจสอบสถานะแวดล้อม การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST Analysis และ กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จะใช้ 7's Model ของ McKinsey และให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในที่สำคัญให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

### 1.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิแล้ว จะดำเนินการนำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบและตรวจสอบ (Validity) ตามขั้นตอนการวิจัยเพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์

### 1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อแยกส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

เอกสารวิชาการ “แผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)” ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17 ซึ่งมีระยะเวลาการศึกษา รวม 4 เดือน ตั้งแต่ กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2567 จึงอาจมีข้อมูลและผลการศึกษาวิจัยที่ไม่ครอบคลุมบริบทสถานการณ์ในปัจจุบันทั้งหมด รวมถึงขาดความสมบูรณ์ในบางส่วน เนื่องจากระยะเวลาในการเก็บข้อมูลมีจำกัด

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
2. ได้แผนปฏิบัติการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)
3. เป็นข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กร และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

การศึกษา เรื่อง แผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ได้มีการทบทวนสถานะแวดล้อมทั่วไป สถานะแวดล้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และได้มีการนำหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และการต่างประเทศ ที่ผันแปรตามยุคโลกาภิวัตน์ ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานทุกภาคส่วนจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สามารถรองรับได้ทุกสถานะแวดล้อม รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ รวมถึง พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการรายปี โดยกระทรวงกลาโหม ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงกลาโหม สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กองบัญชาการกองทัพไทยได้รับนโยบาย ในการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กรของกองบัญชาการกองทัพไทยให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้ส่วนราชการในกองทัพไทยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติราชการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นส่วนราชการหลักด้านการศึกษาของกองทัพไทย จึงจำเป็นต้องวางกรอบแผนปฏิบัติราชการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติภารกิจของหน่วยต่อไป

## แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)



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

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านความมั่นคง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับ ส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการ ของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) ความสุขของประชากรไทย (2) ความมั่นคง ปลอดภัยของประเทศ (3) ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง (4) บทบาทและการยอมรับ ในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ และ (5) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ความมั่นคงแบบองค์รวม โดยประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

## ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

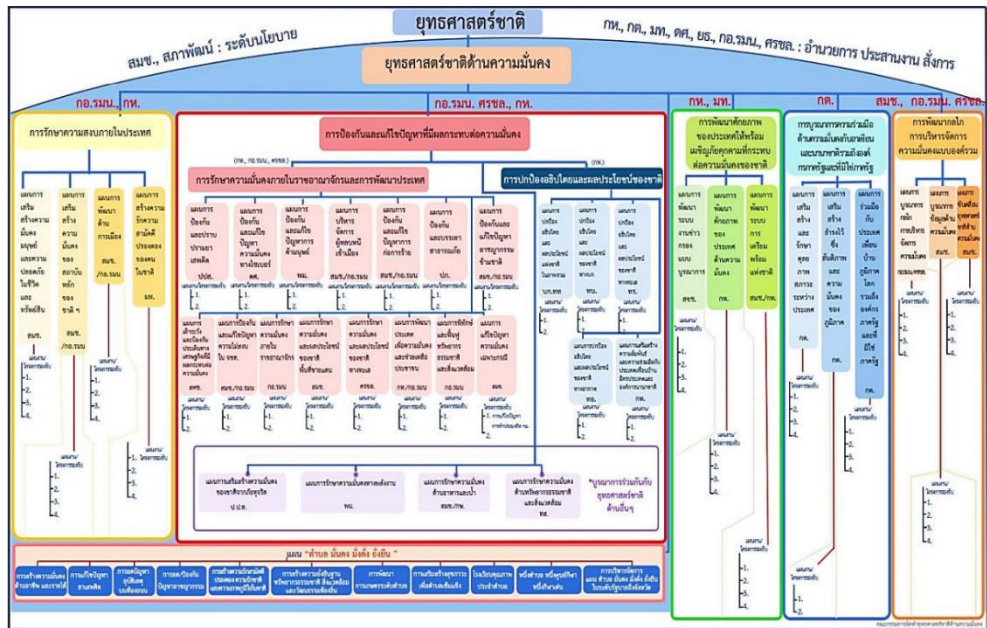
1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคง เป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืน ประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันพร้อมที่จะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ

2. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมที่มีอยู่อย่างตรงประเด็นจนหมดไปอย่างรวดเร็ว และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การบริหารจัดการและการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญกับภัยคุกคามที่กระทบกับความมั่นคง เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ รวมทั้งสามารถติดตาม ป้องกัน แก้ไข และรับมือกับปัญหาความมั่นคงทุกมิติ ทุกรูปแบบและทุกระดับแบบบูรณาการ ให้มีความพร้อมและเพียงพอต่อการป้องกันภัยคุกคามทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง

4. การบูรณาการด้านความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียน นานาชาติ องค์กรภาคีรัฐและองค์กรที่มีใช้ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบ สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศที่จะรองรับปัญหาร่วมกันได้

5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**

เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ประสิทธิภาพ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**

1. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย
2. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. เสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุกรูปแบบ ที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม

4. การสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างความรู้ดีที่มีสุขของครอบครัวไทย การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ**

เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤตินิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลด ความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม ซึ่งมีตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส (2) ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลงพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย ทุจริตและประพฤตินิชอบ และ (4) กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ



### ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความคชต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส
2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ การบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องเชื่อมโยงและเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติในทุกระดับ มีการจัดสรรงบประมาณที่มีลักษณะยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับ มีเป้าหมายร่วมกันทั้งในเชิงประเด็น เชิงภารกิจ และเชิงพื้นที่ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจและพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นการพัฒนา การจัดทำนโยบาย และการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง
3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
4. ภาครัฐมีความทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดี ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม
6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต ภาครัฐมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น

7. มีกฎหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดยภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่ทันสมัยสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด เท่าเทียม และมีประสิทธิภาพ

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอภาค โดยบุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา และมีเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ร่วมกัน ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม และพัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา

### **ผลกระทบของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ต่อสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอย่างต่อเนื่อง การเตรียมความพร้อมต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในมิติต่าง ๆ ยิ่งทำให้หน่วยต้องเตรียมความพร้อมด้านความมั่นคง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยทั่วไปรวมถึงเรื่อง กำลังพล งบประมาณ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมด้วย เพื่อผลักดันการปฏิบัติราชการและการจัดสรรทรัพยากรที่หน่วยรับผิดชอบให้เกิดความสอดคล้อง บูรณาการ และเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบในทุกระดับและทุกมิติ อันจะนำไปสู่การเกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาลอย่างแท้จริง นำไปสู่เป้าหมายการเป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส ทันสมัย และมีศักยภาพในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน

### **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ โดยจะประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บทเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินการ รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยในส่วนของกองบัญชาการกองทัพไทยเกี่ยวข้องจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นความมั่นคง และประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

## ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

ประเด็นความมั่นคง เป็นกลไกที่สำคัญนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงกำหนด โดยใช้แนวคิด “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ซึ่งได้ขยายขอบเขตความมั่นคงของชาติให้ครอบคลุมเกี่ยวข้องกับมิติต่าง ๆ ในทุกองคาพยพ โดยจะเน้นการดำเนินการให้ “ปัญหาเก่า หหมดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” เอื้อต่อการบริหารประเทศมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง พัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้าน ความมั่นคง บูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ กำหนดแผนย่อยไว้ 5 แผนย่อย ดังนี้

1. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างความสงบให้เกิดขึ้นในประเทศชาติ บ้านเมือง เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายที่กำหนด สังคม มีความเข้มแข็งสามัคคีปรองดอง ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข

2. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อเร่งรัดดำเนินการแก้ไข ปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างจริงจัง ให้หมดไปในที่สุด พร้อมทั้งพัฒนากลไก ฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง ที่อาจจะเกิดขึ้นใหม่อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพิทักษ์รักษาไว้ซึ่ง สถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย

3. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง ทั้งระบบของประเทศให้มีความพร้อม ในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ สามารถติดตาม แจ้งเตือน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และรับมือกับ ภัยคุกคาม รวมทั้งปัญหาที่อาจกระทบต่อความมั่นคง ในทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง

4. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมทั้ง องค์การ ภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าให้กับ ประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน ตลอดจนให้สามารถร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นด้วยแนวทาง สันติวิธีอย่างยั่งยืน

5. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีกลไกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงที่เป็นรูปธรรม

## ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

ภาครัฐของไทยกำลังเผชิญความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็ว รุนแรง และผันผวน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐต้องเร่งพัฒนาและ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการประชาชน ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล อย่างสมบูรณ์ มีการปฏิรูปโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ หน่วยงานภาครัฐในยุคใหม่จำเป็นต้องยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง เพื่อที่จะสามารถสนองต่อความต้องการและพัฒนาความสามารถ ในการแข่งขัน ของประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องทำงานในเชิงรุก และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่เน้นการมองภาพกว้างไกลในทุกมิติ

**นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566-2570)**

### นโยบายและแผนความมั่นคงที่ 2

**การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ และการพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ**

**เป้าหมายที่ 1** การปกป้อง รักษา และแก้ไขปัญหาที่กระทบต่ออธิปไตยและ ผลประโยชน์ของชาติผลสัมฤทธิ์ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคงที่เกี่ยวข้องมีความพร้อมสูงขึ้น สำหรับการปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ หรือแผนปฏิบัติการอื่น ๆ ด้วยระบบปฏิบัติการร่วม

**เป้าหมายที่ 2** การพัฒนาขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการป้องกันประเทศใน อนาคตผลสัมฤทธิ์ กองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องมีความพร้อมและทันสมัย ทั้งในด้านการจัดหน่วย อาวุธยุทโธปกรณ์ ระบบการสนับสนุน และการส่งกำลังบำรุงรวมทั้งระบบการ ควบคุมบังคับบัญชาด้วยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

### **กองบัญชาการกองทัพไทย**

เป็นกองบัญชาการที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวก สามารถเผชิญกับภัยคุกคามได้ ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง เป็นผู้บูรณาการและอำนวยความสะดวกสู่เหล่าทัพ ทั้งในการปกป้องอธิปไตยและการรักษาความมั่นคงของประเทศ ที่มีเทคโนโลยีและฐานข้อมูล ที่สนับสนุน การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง มีความพร้อมในการพิทักษ์รักษาและเทิดทูน สถาบันหลักของชาติ การรักษาความมั่นคงจากภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงและสนับสนุน รัฐบาลในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และการช่วยเหลือประชาชน การสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริรวมทั้งพัฒนา เป็นองค์กรที่บริหารจัดการ

ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัย และนวัตกรรม ปรับระบบการบริหารจัดการ เพื่อก้าวสู่ความเป็น PROMPT HQ

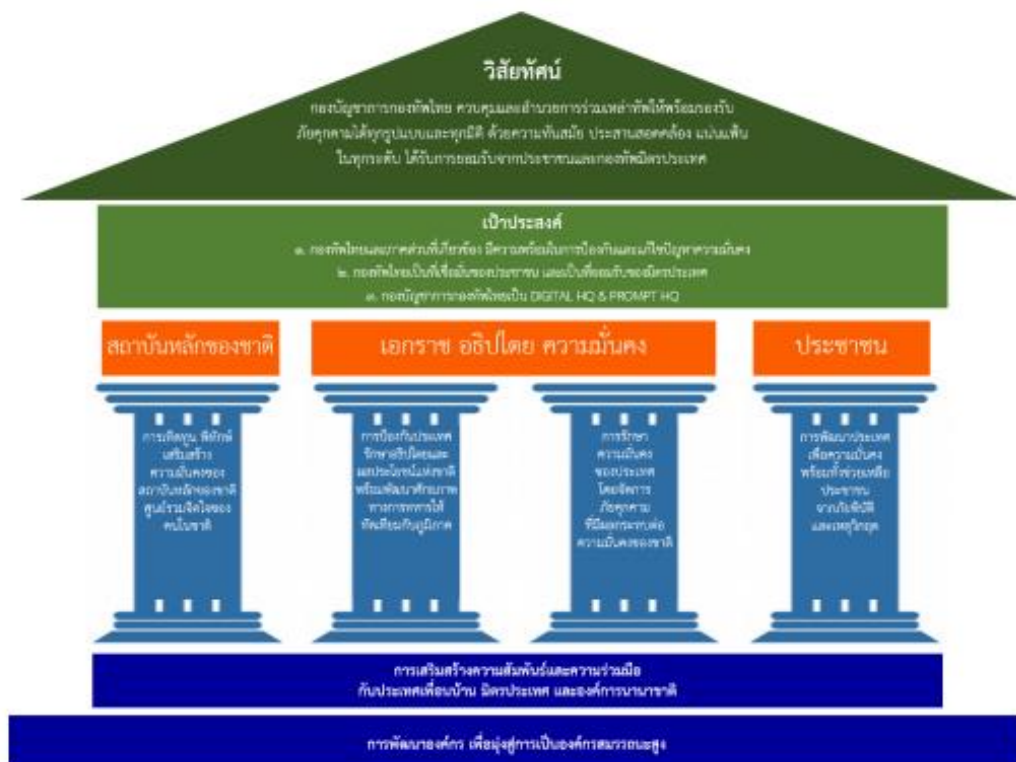
ดัชนีความพร้อมในการเป็น PROMPT HQ

มิติ	ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี ๒๕๗๐	คำอธิบาย	ข้อเสนอวิธีการวัด/ประเมิน
P : Professional	เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน มิติบุคลากร และระบบงาน)	- บุคลากรมีความพร้อมทั้งทักษะ และวิถีชีวิตที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจในทุกระดับ - บก.ท. มีระบบงานที่มีเทคโนโลยี/ข้อมูลที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งภารกิจหลัก และสนับสนุน	ความพร้อมระบบตาม to-be EA (เน้นบุคลากร, อุปกรณ์, ระบบงาน ซึ่งรวมถึงข้อมูล) (*กรอบแนวคิด EA จะรวมด้านบุคลากรแล้ว เน้นการวัด digital skill ของคนในการใช้ระบบ)
R : Rapid and Real-time Response	ศบท. ตอบสนองต่อการกิจทันที่ และ Real-time	- (ร่วมกับ T) มีระบบการข่าว/สารสนเทศที่ Near real-time ตามพันธกิจด้านการป้องกันประเทศ ด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ประเทศ - มีระบบการตอบสนองต่อข่าว/สารสนเทศ (Process) คือ การเชื่อมต่อกับ JOS และ DSS	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดระยะเวลาการตอบสนอง (หลังเหตุผ่านไปแล้ว) ว่าเป็นไปตาม SLA หรือข้อตกลงใจที่ระบุไว้หรือไม่
O : Offensive Capability Development	มีการพัฒนาเชิงรุกตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมอนาคต	(ต่อจาก T, R) มีขีดความสามารถเชิงรุก มองไปข้างหน้าได้ คือ ตั้งฉากที่คนที่น่าเชื่อถือ และเตรียมกำลัง/ระบบเพื่อตอบสนองได้ (เน้นด้าน Cyber threat และภัยพิบัติ)	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ (เน้นด้าน Cyber threat และภัยพิบัติ)
M : Multinational Administration	สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ร่วมนานาชาติได้ (มิติ การทหาร)	การปฏิบัติการนานาชาติได้ และเป็นผู้นำของ International operation เช่น การซ้อมรบ หรือร่วมรบ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ, ความเป็นผู้นำ ASEAN, ASEAN+
P : Peace and Humanitarian Administration	สามารถบริหารจัดการสถานการณ์/เหตุการณ์ร่วมนานาชาติได้ (มิติ สันติภาพและมนุษยชน)	การปฏิบัติการนานาชาติได้ และเป็นผู้นำของ International operation เน้น HADR และ PKO เช่น การตอบสนองต่อภัยพิบัติ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง - วัดผลการปฏิบัติการ, ความเป็นผู้นำ ASEAN, ASEAN+
T : Threat Awareness System	เป็นองค์การแห่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิบัติงาน (มิติการข่าว)	การข่าวเป็นระบบเชื่อถือได้โดยใช้ดิจิทัล และมีการสร้างความตระหนักในกลุ่มเป้าหมาย (ภายใน และนอก บก.ทท.) ตามพันธกิจ ด้านการป้องกันประเทศ ด้านความมั่นคง และการรักษาผลประโยชน์ประเทศ	- วัดความพร้อม/ความก้าวหน้า EA ในระบบที่เกี่ยวข้อง (ต้องมีการใช้ AI ในระบบงานข่าวด้วย) - วัด Awareness บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ เมื่อเหตุผ่านไปแล้ว

ภาพที่ 3 ดัชนีความพร้อมในการเป็น PROMPT HQ



ภาพที่ 4 สาระสำคัญในแผนปฏิบัติการ บก.ทท.



ภาพที่ 5 วัตถุประสงค์หลักของแผนปฏิบัติการ

## พันธกิจ

1. พิทักษ์รักษา ปกป้อง เติบโตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ป้องกันประเทศ และรักษาผลประโยชน์ของชาติ
3. รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ
4. เสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน มิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศ
5. พัฒนาประเทศ ป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ และช่วยเหลือประชาชน

**วิสัยทัศน์** ของกองบัญชาการกองทัพไทย กองบัญชาการกองทัพไทย ควบคุมและอำนวยความสะดวกให้พร้อมรองรับภัยคุกคาม ได้ทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความทันสมัย ประสานสอดคล้อง แน่นแฟ้นในทุกระดับ ได้รับการยอมรับจากประชาชน และกองทัพมิตรประเทศ

## เป้าประสงค์ (พ.ศ.2566- 2570)

1. กองทัพไทยและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อมในการป้องกันประเทศและแก้ไขความมั่นคง
2. กองทัพไทยเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นที่ยอมรับของมิตรประเทศ
3. กองบัญชาการกองทัพไทยเป็น DIGITAL HQ โดยสมบูรณ์ และพัฒนาสู่ความเป็น PROMPT HQ

## แผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) กองบัญชาการกองทัพไทย

1. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การเติบโตทุน พิทักษ์ และเสริมสร้างความมั่นคงสถาบันหลักของชาติ

เป้าหมาย : สถาบันพระมหากษัตริย์มีความปลอดภัยมั่นคงสูงสุด และได้รับการเทิดทูนอย่างสมพระเกียรติในฐานะสถาบันหลักสำคัญของชาติและศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ

2. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ

เป้าหมาย : กองทัพ มีความพร้อมสูงขั้นที่จะเผชิญภัยคุกคามทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรงรวมทั้งมีศักยภาพทางทหารที่มุ่งไปสู่ความทัดเทียมกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งประเทศมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร

### 3. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การรักษาความมั่นคงของประเทศ

เป้าหมาย : ภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาวิกฤติด้านความมั่นคงทั้งจากภายในประเทศและจากภายนอกประเทศ ได้รับการแก้ไขหรือทำให้ลดลงอยู่ในระดับที่ควบคุมได้

### 4. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และการช่วยเหลือประชาชน

เป้าหมาย : ประชาชน ชุมชน และพื้นที่เป้าหมาย มีความเป็นอยู่พื้นฐานและคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างปลอดภัย มั่นคง และเกื้อกูลต่อการรักษาความมั่นคงภายในและการป้องกันประเทศ รวมทั้งทุกพื้นที่ที่มีมาตรการช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพรองรับเมื่อมีสถานการณ์ภัยพิบัติหรือสาธารณภัยเกิดขึ้น

### 5. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ

เป้าหมาย : กองบัญชาการกองทัพไทยมีศักยภาพเป็นที่ยอมรับและมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค เป็นที่เชื่อถือและได้รับกระแสนับสนุนจากประชาคมระหว่างประเทศฯ ภายใต้การรักษาสมดุลกับประเทศมหาอำนาจและการส่งเสริมความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality)

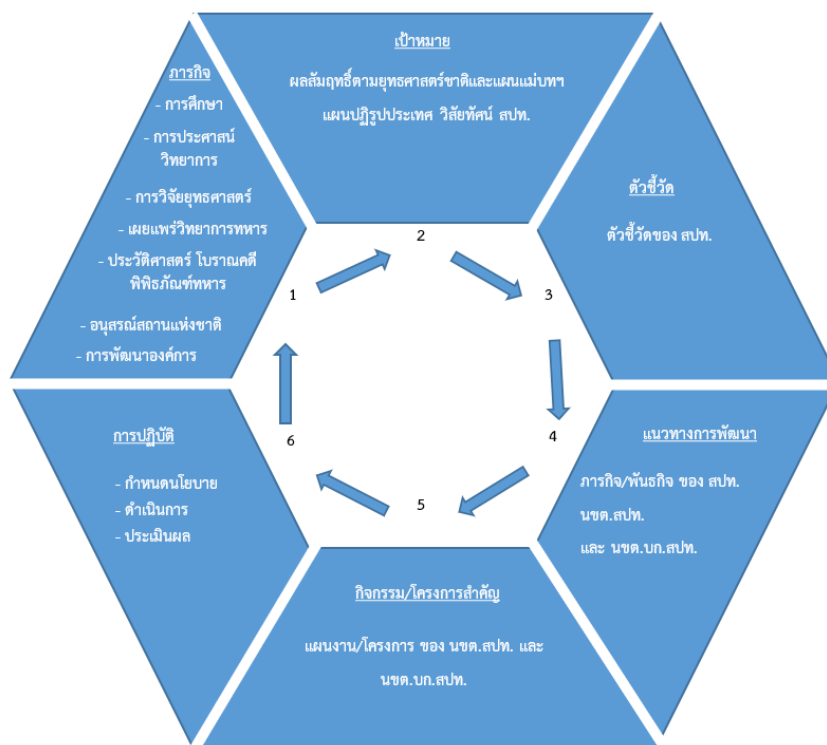
### 6. แผนปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เป้าหมาย : กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดำรงความต่อเนื่องในการปรับปรุง

## แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้ง ขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพล ตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถ เป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมาย เป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580 โดยในส่วนของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้จำแนกออกเป็น 4 เรื่อง และ 16 แนวทางการพัฒนา ดังนี้





ภาพที่ 6 แผนและการขับเคลื่อนการปฏิบัติราชการ สปท.

**แผนปฏิบัติราชการ ด้านที่ 1 : การจัดหาทุน พืชภัณฑ์ และเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ**

**วัตถุประสงค์:**

1. สถาบันหลักของชาติและศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ ได้รับการจัดหาทุน และเสริมสร้างพระเกียรติคุณ
2. เสริมสร้างความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจถวายความปลอดภัยสถาบันหลักของชาติ

**ประเด็นการพัฒนาที่ 1** การจัดหาทุนและแสดงความจงรักภักดี แก่สถาบันหลักของชาติ และศูนย์รวมจิตใจของคนในชาติ

**แนวทางการพัฒนา**

1. การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและทักษะการสื่อสารที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันหลักของชาติ

- พิธีพระราชทานกระบี่ แต่ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ (บก.สปท.)

- พิธีพระราชทานปริญญาบัตร วุฒิบัตร ประกาศนียบัตรและเข็มวิทย์ฐานะ (บก.สปท.)

2. การเผยแพร่/ขยายผลชุดความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันหลักของชาติ กิจกรรม ต่อยอดจิตอาสา และการเสริมสร้างพระเกียรติสถาบันของชาติ

- การจัดนิทรรศการแสดงผลงานทางพิพิธภัณฑสถานและอนุสรณ์สถานแห่งประเทศไทย (รักษาติ เฟสติวล) (บก.สปท.)

- งานรำลึกวีรชนอนุสรณ์สถานแห่งชาติ (บก.สปท.)

**แผนปฏิบัติการด้านที่ 2 :** การป้องกันประเทศ รักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ พร้อมพัฒนาศักยภาพทางการทหารให้ทัดเทียมกับภูมิภาค

**วัตถุประสงค์ :**

1. มีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็นกองบัญชาการร่วมที่มีขีดความสามารถทัดเทียมกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาเหล่าทัพในการเผชิญภัยคุกคามทางทหารได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2. สามารถอำนวยความสะดวกการปฏิบัติการร่วม เพื่อรับมือต่อภัยคุกคามทางทหารได้ทุกรูปแบบ ทุกมิติ และทุกระดับความรุนแรง ภายใต้ขีดความสามารถที่มี

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเตรียมความพร้อมต่อการใช้กำลังร่วมกันระหว่างเหล่าทัพในทุกมิติ

แนวทางการพัฒนา

1. การพัฒนาสมรรถนะกำลังพลและหน่วยให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การฝึก

- หลักสูตรของ นขต.สปท.

2. การสร้างกลไกการบูรณาการภายในกองทัพไทย และกลไกความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันประเทศ

- งานคุณภาพและมาตรฐานการฝึกศึกษาทหาร และการฝึกอบรบทางทหาร (บก.สปท.)

- การจัดงานความร่วมมือทางวิชาการ วิทยาลัยการทัพสัมพันธ์ ระหว่าง วสท.สปท. และ ว.การทัพ (วสท.สปท.)

**แผนปฏิบัติการด้านที่ 5 :** การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับต่างประเทศ

### วัตถุประสงค์ :

1. เสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค ลดความขัดแย้ง และลดความเสี่ยงที่จะเผชิญหน้ากันด้วยการใช้กำลังทหาร
  2. รักษาสมดุลกับประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ และส่งเสริมการเป็นแกนกลางของอาเซียนด้านความมั่นคง
  3. เป็นที่เชื่อถือ และได้รับการสนับสนุนจากประชาคมระหว่างประเทศ
- ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

#### แนวทางการพัฒนา

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ
  - การดำเนินงานทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคง (ศศย.สปท.)
  - การจัดส่งข้าราชการสังกัด บก.ทท. เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ต่างประเทศ ของ บก.ทท. ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา (บก.สปท.)
2. การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านความร่วมมือด้านความมั่นคงกับกองทัพต่างประเทศ
  - การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง (SSC Academic Security Research and Expert Center : SAREC) (ศศย.สปท.)
3. การประเมินผลสัมฤทธิ์และการทบทวนประเด็นความร่วมมือด้านความมั่นคงให้ทันสมัย
  - การจัดประชุมความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่าง กท.ไทย และ กท.มิตรประเทศ (บก.สปท.)
  - การแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ (ศศย.สปท.)

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพในระดับภูมิภาคและนานาชาติ

#### แนวทางการพัฒนา

- การเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ ได้แก่ การสอบคัดเลือกข้าราชการเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับสหประชาชาติ (บก.สปท.)

**แผนปฏิบัติการด้านที่ 6 : การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
วัตถุประสงค์ :**

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของกำลังพล และพร้อมก้าวสู่การเป็น PROMPT HQ
3. บูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการ
4. ยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 การนำองค์กร และบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศอย่างรอบด้านเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ และติดตามผลการดำเนินการทุกระดับ
  - การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด สปท. (สศท.สปท.)
2. จัดระบบการจัดทำแผนต่าง ๆ ของ บก.ทท. และแผนรองรับของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน
  - การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติการของ สปท. (บก.สปท.)

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 การบริหารกำลังพล

แนวทางการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพระบบการดูแลสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของกำลังพล ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การเดินทางไปทำการบินรักษาสมรรถภาพนักบิน

ประเด็นการพัฒนาที่ 5 ด้านผลิตภัณฑ์ การเงิน และงบประมาณ

แนวทางการพัฒนา พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารและติดตามงบประมาณ ในภาพรวมของ บก.ทท. ให้ครอบคลุม การติดตาม การคาดการณ์ผลลัพธ์ เพื่อสนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ได้แก่ การบริหารงานของ สปท.

ประเด็นการพัฒนาที่ 7 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การวิจัย และพัฒนาการจัดการความรู้ และนวัตกรรม

### แนวทางการพัฒนา

1. สร้างระบบงานทางวิชาการ งานวิจัย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในระยะยาว
  - การขับเคลื่อนการพัฒนาการปฏิบัติงานของ สปท.
2. สร้างแรงจูงใจให้เกิดการค้นคว้านวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
  - งานเผยแพร่วิทยาการทางทหาร (สศท.สปท.)

### ประเด็นการพัฒนาที่ 9 ด้านการส่งกำลังบำรุง

แนวทางการพัฒนา พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลการซ่อมบำรุงสิ่งอุปกรณ์และสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ การบำรุงรักษาระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ สปท. และสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ บก.ทท.

## 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.ฎ. แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กท. พ.ศ. 2533 มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูง การประศาสน์ วิทยาการทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ และการวิจัยทางยุทธศาสตร์ ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกศึกษา และวิทยาการทางทหาร ของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการของ สภาการศึกษาวิชาการทหาร ถือได้ว่าเป็นส่วนราชการด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย และจัดส่วนราชการภายใน สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยมีส่วนราชการด้านการศึกษา 7 สถาบัน ได้แก่ (1) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (2) วิทยาลัยเสนาธิการทหาร (3) ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ (4) สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง (5) โรงเรียนเตรียมทหาร (6) โรงเรียนช่างฝีมือทหาร และ (7) สำนักการศึกษาทหาร

### **พันธกิจของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.)**

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประศาสน์ วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ทางวิทยาการ การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑสถาน การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

## วิสัยทัศน์ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพล ตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580

## จุดมุ่งหมาย

เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านการศึกษา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยาการทางทหารการประวัติศาสตร์ โบราณคดีและพิพิธภัณฑสถาน การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาทหารของกองทัพไทย ให้เกิดความสอดคล้อง บูรณาการ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง โดยยึดถือแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566-2570 ของ บก.ทท.

## เป้าประสงค์

1. มีกำลังพลเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักสร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์
2. สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ
3. เป็นองค์การยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

## โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 7 โครงสร้างการจัด สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย

### กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

มีหน้าที่บริหารงาน วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาและการวิจัย การพัฒนาระบบราชการ การสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การรักษาความปลอดภัย การงบประมาณ การเงิน การส่งกำลัง การยุทธโยธา การพลธิการ การขนส่ง การสวัสดิการ การบริการ ตลอดจนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติการทั้งปวง การศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเผยแพร่วิทยาการทางทหาร การประกันคุณภาพการศึกษาของกองทัพ การประวัติศาสตร์ทหาร และโบราณคดีทหาร พิพิธภัณฑ ทหาร อนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหาร มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### **พันธกิจของ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่ประสานวิทยาการชั้นสูงที่เกี่ยวข้องในการป้องกันราชอาณาจักร ให้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือน พนักงานรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผู้บริหารจากภาคเอกชน และภาคการเมือง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เรื่องยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

### **พันธกิจของ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่ประสานวิทยาการให้แก่นายทหารชั้นผู้ใหญ่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร การปฏิบัติการร่วม/ผสม และวิทยาการอื่น ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการวางแผนและอำนวยการยุทธในการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ

### **พันธกิจของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

1. ดำเนินการตรวจสอบ ประเมินสภาวะแวดล้อม วิเคราะห์ และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ที่มีผลกระทบต่อกองทัพและประเทศ กำหนดหน่วยงานของกองทัพ และหน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศ

2. เสริมสร้างและดำรงเครือข่ายคลังสมองทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ กับหน่วยงานวิชาการด้านความมั่นคงทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. ดำเนินงาน ผลิต และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคงและการป้องกันประเทศ ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และประชาชน และเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ

4. พัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง และการป้องกันประเทศ

5. ผลิตนักยุทธศาสตร์ และพัฒนาผู้นำทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

### **พันธกิจของ สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

มีภารกิจ ในการประสานวิทยาการทางด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ พลเรือน ตลอดจนพนักงานองค์กรรัฐ และบุคลากรอื่นตามที่ได้รับมอบหมายศึกษาวิจัยและพัฒนาหลักนิยมด้านสังคม จิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการข่าวสาร ให้เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงแห่งชาติ



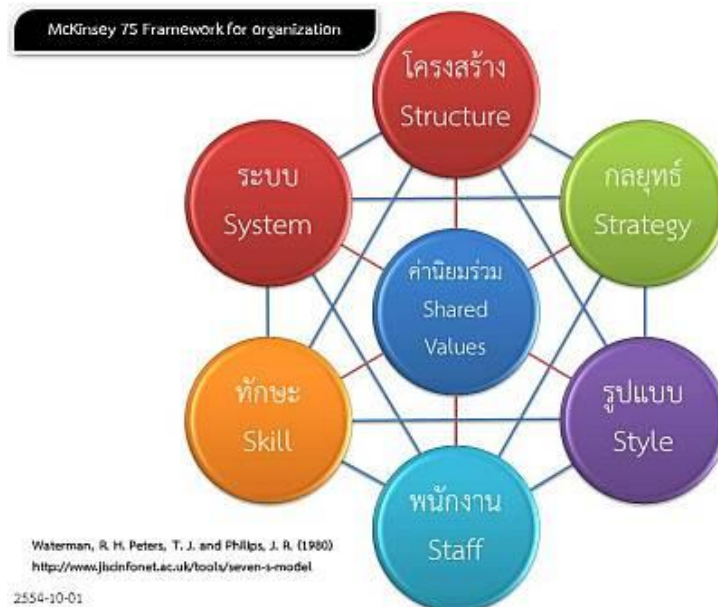
## 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



ภาพที่ 8 SWOT ANALYSIS วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมสภาพภายใน (จุดแข็ง และ จุดอ่อน) โดยใช้ 7'S

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน แบบ McKinsey 7'S



ภาพที่ 9 McKinsey 7'S Framework

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุดแข็ง (Strengths :S) และ จุดอ่อน Weaknesses :W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ตามแนวคิดของ McKinsey 7'S ปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ดังนี้

**1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1)** วิเคราะห์ โครงสร้าง หน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้น ตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้อง และรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงาน บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมี หรือเป็นก็จะเป็นจุดแข็งทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดอ่อน เป็นต้น

**2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2)** วิเคราะห์ ทิศทางและขอบเขต ที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมากลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ กับโครงสร้างของหน่วยงาน หรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และ วิสัยทัศน์ที่กำหนด

**3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems : S3)** วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบ หรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการ หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงาน มาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบด้าน งบประมาณและระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ ติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการ ทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

**4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4)** เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของ รูปแบบ ระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม ของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ พร้อมด้วยคุณธรรม

5. **ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5)** วิเคราะห์ บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายใน หน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. **ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6)** วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และ จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ และ บริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. **ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7)** วิเคราะห์ ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของ หน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” “ธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

### ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7'S)

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบและวิเคราะห์ สถานการณ์ ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบัน ในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุ /ข้อสรุปผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่เป็น จุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบ บันทึกลงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยเขียนข้อความ สถานการณ์ที่มีปัจจัย เหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของ หน่วยงาน/สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 อภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7'S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้างที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้างที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ขั้นตอนที่ 3 อภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่า หน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็น จุดแข็ง (Strengths) หรือเป็น จุดอ่อน (Weaknesses)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7'S)

ประเด็น การวิเคราะห์ : 7'S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
1. กลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy)	<p>S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการทั้ง ระยะสั้น (แผนฯ ประจำปี) และระยะยาว (แผนฯ 5 ปี)</p> <p>S2 เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารหลักของกองทัพไทย ได้แก่ การศึกษาทางทหารระดับต้น ระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการอย่างเป็นระบบ</p> <p>S3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและการเรียนการสอน</p> <p>S4 สามารถสรรหาและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมใน ปัจจุบัน</p> <p>S5 จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทาง วิชาการร่วมกับองค์กรทางการศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p>	<p>W1 ไม่สามารถการดำเนินงานตาม ห้วงเวลาที่ได้ วางแผนไว้ ได้เนื่องจาก มีภาระงานนโยบายอื่นๆ</p> <p>W2 วิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ ยังไม่ สามารถสื่อสารทั่วถึงกำลังพลในทุก ระดับชั้น</p> <p>W3 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค ในการทำงาน เช่น มีระบบอุปถัมภ์</p> <p>W4 ขาดความต่อเนื่องในนโยบายของ ผู้บริหารระดับสูง มีการปรับเปลี่ยน นโยบายของกองทัพบ่อยครั้ง ตามการ เปลี่ยนแปลงตัวของผู้บังคับบัญชา</p>

ประเด็น การวิเคราะห์ : 7'S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
2. โครงสร้าง องค์กร (Structure)	<p>S6 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>S7 เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ</p> <p>S8 มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน</p>	<p>W5 โครงสร้างของหน่วยมีความจำกัด ทำให้จำนวนกำลังพลไม่สามารถรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น</p> <p>W6 โครงสร้างหน่วยมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>W7 โครงสร้างของหน่วยมีข้อจำกัด เช่น การเติบโตตามสายวิทยาการ และเลขหมายชำนาญการทางทหาร (ลขท.) ทำให้กำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญต้องย้าย หรือออกจากหน่วยงานไป ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้</p>
3.ระบบการ ปฏิบัติงาน (System)	<p>S9 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานให้มากขึ้น</p> <p>S10 มีการจัดทำแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S11 มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของกำลังพลอยู่เสมอ</p> <p>S12 ระบบติดตาม/ประเมินผลงาน โดยการทำงาน ตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p> <p>S13 มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ สปท. ไปสู่ นขต.สปท. เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>W8 การติดต่อประสานงานภายในองค์กรล่าช้า บางครั้งมีความผิดพลาดในการสื่อสารทำให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน</p> <p>W9 งานด้านธุรการ เอกสาร มีความล่าช้า รวมถึงการตรวจสอบ/แก้ไขหลายขั้นตอน</p> <p>W10 ระบบการจัดการความรู้ยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้งานยึดติดกับตัวบุคคล</p> <p>W11 ยังไม่สามารถทำงานควบคู่กับเทคโนโลยีได้เต็มรูปแบบ เนื่องจากมีข้อจำกัด เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตก</p>

ประเด็น การวิเคราะห์ : 7'S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
	S14 มีเครือข่ายนักศึกษา/ศิษย์เก่าที่พร้อมจะให้ความร่วมมือ	รุ่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ล้ำสมัย ทั้งนี้ ระบบงานด้านงบประมาณและการเงินยังไม่รองรับการเข้าสู่ภาวะ Digital
4. บุคลากร (Staff)	<p>S15 กำลังพลส่วนใหญ่มีทักษะความรู้ ประสบการณ์ และความถนัดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกำลังพลรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี</p> <p>S16 กำลังพลมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและรองรับต่อภารกิจของ สปท. ได้เป็นอย่างดี</p> <p>S17 สปท. จัดหลักสูตรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการศึกษา</p>	<p>W12 กำลังพลมีทักษะและความสามารถไม่ตรงตำแหน่งที่บรรจุ</p> <p>W13 จำนวนกำลังพลไม่สมดุลกับปริมาณงาน</p> <p>W14 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญ กำลังใจและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานมีมาก และขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ</p> <p>W15 กำลังพลบางส่วนขาดความร่วมมือในการพัฒนาปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่</p> <p>W16 ความแตกต่างของความรู้/ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ของบุคลากร</p> <p>W17 การปรับทัศนคติของกำลังพล เพื่อให้ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเดิม</p>
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ของ องค์กร/บุคลากร	S18 มีความเชี่ยวชาญในการอำนวยความสะดวก ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษาทางทหาร ทั้งปวง ทั้งภายใน และต่างประเทศ	W18 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้ทันตามภารกิจงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

ประเด็น การวิเคราะห์ : 7'S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
	<p>S19 สนับสนุนการพัฒนาทักษะกำลังพลในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S20 สนับสนุนการพัฒนาความสามารถกำลังพลตามหลักสูตรในสายงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านให้แก่กำลังพล</p> <p>S21 กำลังพลทุกนายผ่านการอบรมระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (TDGA) ตามมาตรฐานหน่วยงานรัฐ</p>	<p>W19 ระบบการพัฒนากำลังพลไม่ครอบคลุมกำลังพลกลุ่มนายทหารประทวนและพนักงานราชการ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเอง</p>
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	<p>S22 ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของหน่วย</p> <p>S23 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร</p> <p>S24 มีการจัดสรรและใช้ทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ) เหมาะสมและเพียงพอ</p> <p>S25 ผู้บริหารมีความห่วงใยและใส่ใจความเป็นอยู่ของกำลังพล</p> <p>S26 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่กำลังพล</p> <p>S27 สปท. มีการแบ่งหลักสูตรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และมีความจำเป็นต่อการเติบโตในแต่ละสายงานของกำลังพล บก.ทท.</p>	<p>W20 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง</p> <p>W21 การปรับเปลี่ยนนโยบายตามผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน</p> <p>W22 ทรัพยากรด้านสารสนเทศไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ</p>

ประเด็น การวิเคราะห์ : 7'S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
7. ค่านิยมร่วม (Shared values)	<p>S28 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพลในหน่วย โดยใช้ค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทย</p> <p>S29 กำลังพล สปท. มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้</p> <p>S30 มีสายการปกครองบังคับบัญชา เป็นไปตามลำดับชั้น</p> <p>S31 ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน</p>	<p>W23 ค่านิยมร่วมยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจังเท่าที่ควร และขาดการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติให้ทราบอย่างทั่วถึง</p> <p>W24 กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ในการทำงานเป็นทีม และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม</p>

### การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน แบบ C-PEST

นำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

**1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C)** วิเคราะห์ในเรื่อง ผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

**2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)** วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

**3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E)** วิเคราะห์สภาพและ แนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัว ทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ



**4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S)** วิเคราะห์โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิด อนุรักษ์คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ฯลฯ

**5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)** วิเคราะห์ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

### ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)

ขั้นตอนที่ 2 อภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อหรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

### ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกหน่วยงาน แบบ C-PEST

ประเด็นการวิเคราะห์: C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
1.ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C)	O1 สปท. ได้รับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้านการศึกษาหลักของกองทัพไทย O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ สปท. และมีการแลกเปลี่ยนความเห็นทางวิชาการร่วมกัน	T1 หน่วยงานที่เป็นผู้รับบริการภายใน และภายนอก กท. ยังไม่สามารถเข้าถึงผลงานวิชาการของ สปท. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด T2 หน่วยงานต่างๆ (คู่แข่ง) มีความพร้อมและขีดความสามารถของข้อมูล

ประเด็นการวิเคราะห์: C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
	<p>O3 ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. ได้รับความรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลทั่วไป</p>	<p>และฐานข้อมูลที่มีมาตรฐาน อีกทั้งยังพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และนโยบาย ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และขาดเสถียรภาพ</p>
<p>2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)</p>	<p>O4 ประชาชนให้การสนับสนุนการดำเนินงานของ บก.ทท. ในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ในการพัฒนาประเทศ</p> <p>O5 เป็นที่เชื่อมั่นแก่เหล่าทัพในการอำนวยความสะดวกปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ</p> <p>O6 มีกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน ถูกต้อง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นขั้นตอน</p> <p>O7 หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ สปท. เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาหลักของ บก.ทท.</p>	<p>T4 นโยบายของหน่วยเหนือยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินงานของ บก.สปท.</p> <p>T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/ คัดสรร การดำรงตำแหน่งของ ผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วย</p>
<p>3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E)</p>	<p>O8 กองทัพไทยเอื้ออำนวยความสะดวกปริมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ</p>	<p>T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่องบประมาณของหน่วยใน อนาคต ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า</p>
<p>4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural Factors : S)</p>	<p>O9 สปท. เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคงที่สำคัญซึ่งได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ</p>	<p>T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และการทหาร สปท. จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์</p>

ประเด็นการวิเคราะห์: C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
	<p>O10 ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. มีเครือข่ายที่สามารถให้ความร่วมมือได้อย่างหลากหลาย</p>	<p>และการทหารให้กับสังคมอย่างถูกต้อง</p> <p>T8 ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>
<p>5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)</p>	<p>O11 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ สปท. สามารถ พัฒนาการความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>O12 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ Social Network ทำให้มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้อย่างหลากหลาย รวมทั้งการเผยแพร่ ผลงานวิชาการต่างๆ ได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป</p> <p>O13 สปท. สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา</p> <p>O14 ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบทุกที่ ทุกเวลา สะดวก และรวดเร็ว</p> <p>O15 ความหลากหลายของ Plat Form ข้อมูล ทำให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้</p>	<p>T9 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีราคาสูง แต่มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำกัด</p> <p>T10 ความถูกต้อง ความโปร่งใส และความปลอดภัยปลอดภัยของข้อมูลในระบบยังต้องพัฒนา</p> <p>T11 ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี</p> <p>T12 อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ</p>



### 2.3.3.2 การวิเคราะห์ห้องกรงโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ให้ผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของ สปท. จำนวน 20 ท่าน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ประกอบด้วย

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของคณะฯ น้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุป คะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 5 และ 6 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการดำเนินงานของคณะฯ แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก ( + ) ส่วนปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ ( - ) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง

ทั้งนี้ พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.48 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.02 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน -0.54 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.92 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.60 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.32

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
Strategy	3.40	S1	4.10	W1
	4.00	S2	4.00	W2
	4.30	S3	3.90	W3
	4.10	S4	4.00	W4
	2.80	S5		
Structure	2.60	S6	3.80	W5
	3.40	S7	4.40	W6
	2.60	S8	4.00	W7

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
System	2.60	S9	3.80	W8
	3.40	S10	4.00	W9
	3.70	S11	4.00	W10
	3.30	S12	3.70	W11
	4.00	S13		
	4.00	S14		
Staff	4.20	S15	3.70	W12
	3.20	S16	3.40	W13
	3.40	S17	3.88	W14
			4.00	W15
			4.00	W16
			4.40	W17
Skill	3.70	S18	4.50	W18
	4.00	S19	4.50	W19
	3.80	S20		
	4.00	S21		
Style	3.40	S22	4.30	W20
	3.00	S23	4.30	W21
	2.90	S24	4.10	W22
	3.00	S25		
	3.20	S26		
	3.80	S27		
Share Value	3.30	S28	3.80	W23
	3.00	S29	3.90	W24
	4.00	S30		
	4.00	S31		
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.48		4.02	

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis

ประเด็นสำคัญ	โอกาส (O-Opportunities)		อุปสรรค (T-Threats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
C: Customer	4.30	O1	3.40	T1
	4.10	O2	3.00	T2
	4.50	O3	3.00	T3
P: Political	4.00	O4	3.10	T4
	3.40	O5	4.40	T5
	3.40	O6		
	4.20	O7		
E: Economic	4.10	O8	3.00	T6
S: Social	3.90	O9	4.20	T7
	4.00	O10	4.20	T8
T: Technological	4.60	O11	3.60	T9
	4.00	O12	3.20	T10
	4.20	O13	3.80	T11
	3.00	O14	4.40	T12
	3.10	O15		
รวมคะแนนเฉลี่ย	3.92		3.60	

### 2.3.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 7 และ 8 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาการดำเนินงานโดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานรุนแรงกว่าค่าน้อยกว่า ทั้งนี้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะฯ ต่อไป

ตารางที่ 7 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4)-(5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
Strategy	0.18	3.72	4.00	0.66	0.72	(0.05)
Structure	0.18	2.86	4.06	0.51	0.73	(0.21)
System	0.10	3.50	3.87	0.35	0.38	(0.03)
Staff	0.12	3.60	3.66	0.43	0.43	(0.01)
Skill	0.16	3.87	4.50	0.62	0.72	(0.10)
Style	0.14	3.21	4.23	0.45	0.59	(0.14)
Share Values	0.12	3.57	3.85	0.42	0.46	(0.03)
<b>รวม</b>				<b>3.03</b>	<b>3.58</b>	<b>(0.55)</b>

ตารางที่ 8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4)-(5))
		โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1)	
C: Customer	0.20	4.30	3.13	0.836	0.62	0.23
P: Political	0.24	3.75	3.75	0.90	0.90	0.00
E: Economic	0.22	4.10	3.00	0.90	0.66	0.24
S: Social	0.14	3.95	4.20	0.55	0.58	(0.03)
T: Technological	0.14	3.78	3.75	0.52	0.52	0.00
<b>รวม</b>				<b>3.74</b>	<b>3.29</b>	<b>0.44</b>

จากตารางที่ 7 และ 8 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.03 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนน รวมเฉลี่ย -3.58 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง -0.55 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.74 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.29 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.44

#### 2.3.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สามารถ



ระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ขององค์กร โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ประกอบด้วย

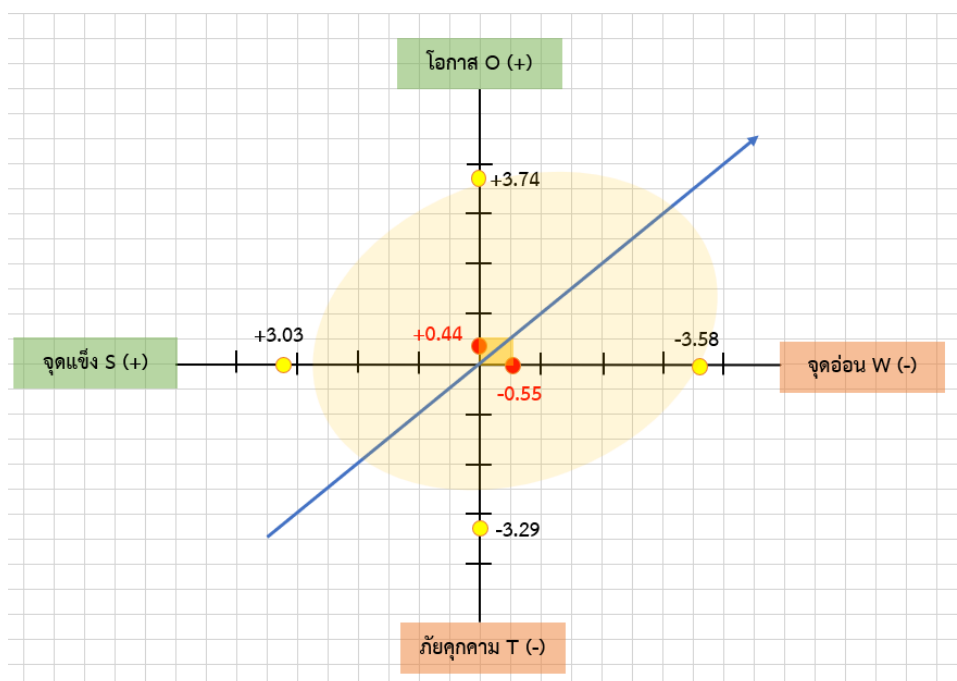
1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤตหรือสร้างโอกาส

4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งทีอาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปรากฏดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากแผนภาพที่ 10 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน (เอื้อแต่อ่อน) หรือเป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขันซึ่งหากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งแกร่งต่อไปได้

### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผลดังนี้

#### 1.จุดแข็ง (Strength : S) 5 อันดับแรก

S3 : นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและการเรียนการสอน

S15 : กำลังพลส่วนใหญ่มีทักษะความรู้ประสบการณ์ และความถนัดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกำลังพลรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี

S4 : สามารถสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

S2 : เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารหลักของกองทัพไทย ได้แก่ การศึกษาทางทหาร ระดับต้น ระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการอย่างเป็นระบบ

S13 : มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ สปท. ไปสู่ นขต.สปท. เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

W18 : กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้ทันตามภารกิจงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

W19 : ระบบการพัฒนากำลังพลไม่ครอบคลุมกำลังพลกลุ่มนายทหารประทวน และพนักงานราชการ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเอง

W6 : โครงสร้างหน่วยมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน

W17 : โครงสร้างของหน่วยมีข้อจำกัด เช่น การเติบโตตามสายวิทยาการ และเลขหมายชำนาญการทางทหาร (ลชท.) ทำให้กำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญต้องย้าย หรือออกจากหน่วยงานไป ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้

W20 : รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง

### 3.โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

O11 : เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ สปท. สามารถ พัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูล จัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

O3 : ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. ได้รับความรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลทั่วไป

O1 : สปท. ได้รับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้านการศึกษาหลักของกองทัพไทย

O7 : หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ สปท. เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาหลักของ บก.ทท

O13 : สปท. สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา

### 4.อุปสรรค (Threat : T) 5 อันดับแรก

T5 : ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/คัดสรร การ ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วย

T12 : อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้ำสมัยและมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึงการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก ยังขาดประสิทธิภาพ

T7 : ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และการทหาร สปท. จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และการทหารให้กับสังคมอย่างถูกต้อง

T8 : ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

T11 : ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strength : S) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และโอกาส (Opportunities : O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือกลบจุดอ่อนขององค์กร
3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strength : S) และอุปสรรค (Threat : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และอุปสรรค (Threat : T) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนปฏิบัติราชการ

“แผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)”

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้งปัจจัยภายนอก โอกาส ภัยคุกคาม และปัจจัย ภายใน จุดอ่อนและจุดแข็ง โดยการวิเคราะห์ SWOT ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติราชการสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างมีทิศทาง เป็นระบบ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์)

##### วิสัยทัศน์ :

“มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการประสานวิทยาการด้านความมั่นคง และการเผยแพร่ วิทยาการทางทหารที่ทันสมัย พร้อมรองรับภัยคุกคามทุกรูปแบบและทุกมิติ ด้วยความประสาน สอดคล้องในทุกระดับ เป็นที่ยอมรับของประชาชน และกองทัพมิตรประเทศ”

##### พันธกิจ :

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประสานวิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ทางวิทยาการด้านการทหารและความมั่นคง
2. เสริมสร้างขีดความสามารถ และสมรรถนะให้กับกำลังพลในกองทัพไทย ให้มีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน และยกระดับหลักสูตรการศึกษาทาง ทหารให้ได้มาตรฐานสากล
4. เสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษากับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศ อาเซียน มิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ

เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) ของเอกสารวิชาการเรื่องแผนปฏิบัติการสถาบัน  
วิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน  
อย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเรียนการสอน  
และยกระดับหลักสูตรการศึกษาทางทหารให้ได้มาตรฐานสากล**

**เป้าประสงค์ :**

1.1 : เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารที่มีองค์ความรู้แบบองค์รวมได้มาตรฐาน มีคุณค่า  
และมีประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติ

1.2 : เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาทางทหารที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในและ  
ต่างประเทศ

1.3 : มีผลงานวิชาการด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิถีใหม่**

**เป้าประสงค์ :**

2.1 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนการสอน  
ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 มีการบูรณาการหลักสูตรการศึกษาตั้งแต่ระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับ  
ยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วย  
ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21**

**เป้าประสงค์ :**

3.1 ปรับปรุงอัตราเฉพาะกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและเป็นปัจจุบัน

3.2 กำลังพลมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะ  
การทำงานในยุคศตวรรษที่ 21

3.3 กำลังพลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญรอบด้าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา**

**เป้าประสงค์ :**

: มีเครือข่ายทางด้านวิชาการด้านการศึกษาทั้งภายใน กท. และนอก กท. รวมทั้ง  
ภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

### 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการหรือ WAYS ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถใช้โอกาส มาแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร ทั้งยังมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปได้ ตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S3 : นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและการเรียนการสอน</p> <p>S15 : กำลังพลส่วนใหญ่มีทักษะความรู้ประสบการณ์ และความถนัดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกำลังพลรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี</p> <p>S4 : สามารถสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน</p> <p>S2 : เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารหลักของกองทัพไทย ได้แก่ การศึกษาทางทหารระดับต้น ระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับยุทธศาสตร์ รวมถึงหลักสูตรตามแนวทางการรับราชการอย่างเป็นระบบ</p> <p>S13 : มีระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ สปท. ไปสู่ นชต.สพท. เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W18 : กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้ทันตามภารกิจงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <p>W19 : ระบบการพัฒนากำลังพลไม่ครอบคลุมกำลังพลกลุ่มนายทหารประทวนและพันกงานราชการ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเอง</p> <p>W6 : โครงสร้างหน่วยมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>W17 : โครงสร้างของหน่วยมีข้อจำกัด เช่น การเติบโตตามสายวิชาการ และเลขหมายชำนาญการทางทหาร (ลชท.) ทำให้กำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญต้องย้าย หรือออกจากหน่วยงานไป ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้</p> <p>W20 : รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง</p>
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O11 : เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ สปท. สามารถ พัฒนาองค์ความรู้รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>O3 : ผู้สำเร็จการศึกษาจาก สปท. ได้รับความรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลทั่วไป</p> <p>O1 : สปท. ได้รับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้านการศึกษาหลักของกองทัพไทย</p> <p>O7 : หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ สปท. เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาหลักของ บก.ทท</p> <p>O13 : สปท. สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา</p>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b></p> <p>S2S13S15O1 : ยกระดับหลักสูตรการศึกษาของ สปท. ให้มีองค์ความรู้แบบองค์รวม ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก</li> </ul> <p>S3S13O11O13 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย (Network) ให้ทันสมัยและมีมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและองค์ความรู้ด้านความมั่นคงทางทหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างเครือข่ายด้านวิชาการกับหน่วยงานด้านความมั่นคงทางทหารทั้งภายในและต่างประเทศ</li> </ul> <p>S4S2S13O1O3O7: สร้าง ขยายและรักษาเครือข่ายกับหน่วยงานด้านการศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุน/ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากร / ผลงานวิชาการ ทั้งภายในและต่างประเทศ</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b></p> <p>W6W17W20O7 : ปรับโครงสร้างการบริหารงานของ สปท. ให้สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเกลี้ยอัตรากำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างและปริมาณงานทั้งด้านบริหารและวิชาการ</li> <li>- สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของ สปท. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> </ul> <p>W18O7 : จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สปท. ได้อย่างเหมาะสม (สื่ออิเล็กทรอนิกส์, อุปกรณ์การปฏิบัติงาน, โปรแกรม Microsoft และ Adobe)</p> <p>W18W19O1O3 : พัฒนาศักยภาพของกำลังพลทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ภาษาอังกฤษ และส่งเสริมให้มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ที่ตรงต่อตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดการทำงานของหน่วย</p> <p>W19W17O3: ส่งเสริมช่องทางเติบโตของกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่กำลังพล</p>



	S2S4O1O3 : สร้างพันธมิตรและเครือข่ายศิษย์เก่าของ สปท. ที่สามารถให้ความร่วมมือได้หลากหลายช่องทาง	
<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <p>T5 : ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/คัดสรร การ ดำรงตำแหน่งของ ผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่อง ในการดำเนินงานของหน่วย</p> <p>T12 : อุปกรณ์และเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัย และมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมไปถึง การเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอกยังขาดประสิทธิภาพ</p> <p>T7 : ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และการทหาร สปท. จึงควรเป็นหน่วยงานที่ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้าน ยุทธศาสตร์และการทหารให้กับสังคมอย่างถูกต้อง</p> <p>T8 : ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>T11 : ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (TS)</b></p> <p>S3S15S2T12T11 : นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงาน และส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรของ สปท.</p> <p>S2S13S4T7T8 : สร้างเครือข่ายเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านความมั่นคง และยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องให้แก่หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานภายนอก และประชาชนทั่วไป</p> <p>S2S13T5 : วางเป้าหมายการพัฒนา สปท. ให้เป็นไปอย่างมีระบบ และ ต่อเนื่องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูง</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b></p> <p>W20W6T5 : จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สามารถยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงไว้เสมอ</p> <p>W18W19W6T5T11: เสริมสร้างศักยภาพกำลังพลทุกระดับให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21 (เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ภาษาต่างประเทศ)</p> <p>W17W19T5: ผลักดันให้กำลังพลเติบโตในสายงานของตนเองและเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดแนวทางการเติบโตไว้อย่างชัดเจน เพื่อรักษากำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญไว้ในหน่วย</p>

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

ความสัมพันธ์ จุดแข็งและโอกาส	กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO)
S2S13S15O1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับหลักสูตรการศึกษาของ สปท. ให้มีองค์ความรู้แบบองค์รวมที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติ</li> <li>- จัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก</li> </ul>
S3S13O11O13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย (Network) ให้ทันสมัยและมีมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและองค์ความรู้ด้านความมั่นคงทางทหาร</li> <li>- พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างเครือข่ายด้านวิชาการกับหน่วยงานด้านความมั่นคงทางทหารทั้งภายในและต่างประเทศ</li> </ul>
S4S2S13O1O3O7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้าง ขยายและรักษาเครือข่ายกับหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ</li> <li>- สนับสนุน/ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากร / ผลงานวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ</li> </ul>
S2S4O1O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างพันธมิตรและเครือข่ายศิษย์เก่าของ สปท. ที่สามารถให้ความร่วมมือได้หลากหลายช่องทาง</li> </ul>

ตารางที่ 11 ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข

ความสัมพันธ์ของ จุดอ่อนและโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
W6W17W20O7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับโครงสร้างการบริหารงานของ สปท. ให้สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างเหมาะสม</li> <li>- ปรับเกลี้ยอัตรากำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างและปริมาณงานทั้งด้านบริหารและวิชาการ</li> <li>- สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของ สปท. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> </ul>
W18O07	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สปท. ได้อย่างเหมาะสม (สื่ออิเล็กทรอนิกส์, อุปกรณ์การปฏิบัติงาน, โปรแกรม Microsoft และ Adobe)</li> </ul>
W18W19O1O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาศักยภาพของกำลังพลทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ภาษาอังกฤษ และส่งเสริมให้มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ที่ตรงต่อตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดการทำงานของหน่วย</li> </ul>
W19W17O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมช่องทางการเติบโตของกำลังพลให้ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่กำลังพล</li> </ul>

สำหรับกลยุทธ์เชิงป้องกัน และ กลยุทธ์เชิงรับ ที่วิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix นั้น หน่วยสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ได้

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารการจัดการเรียนการสอนและยกระดับหลักสูตรการศึกษาทางทหารให้ได้มาตรฐานสากล ประกอบด้วย (3 เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์) รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบการบริหารการ จัดการเรียนการสอนและ ยกระดับหลักสูตร การศึกษาทางทหารให้ได้ มาตรฐานสากล	1.1 เป็นสถาบัน การศึกษาทางทหาร ที่มีองค์ความรู้แบบ องค์รวมได้มาตรฐาน มีคุณค่า และมี ประโยชน์ต่อกองทัพ และประเทศชาติ 1.2 เป็นหน่วยงาน ด้านการศึกษาทาง ทหารที่ได้รับการ ยอมรับจากหน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศ 1.3 มีผลงานวิชาการ ด้านความมั่นคงและ ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน	1.1 ร้อยละระดับ ความสำเร็จของกำลังพล ที่สำเร็จการศึกษาจาก หลักสูตรของ สปท. 1.2 ร้อยละความ สอดคล้องของ มาตรฐานหลักสูตร สปท. กับ หน่วยงาน ด้านการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ 1.3 ระดับดัชนี ความสำเร็จของการ เผยแพร่ผลงาน วิชาการด้านความ มั่นคง	1.1 การปรับปรุง มาตรฐานหลักสูตร หรือเทียบเคียง หลักสูตรการศึกษาใน ระดับเดียวกันให้ เกิดความสอดคล้องของ และเป็นเอกภาพ 1.2 หลักสูตร การศึกษามีมาตรฐาน การประกันคุณภาพ การศึกษา 1.3 การประเมิน หลักสูตรการศึกษาทุก 3-5 ปี 1.4 มีการบูรณาการ หลักสูตรร่วมกับ สถาบันอื่นกัน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิถีใหม่ ประกอบด้วย (2เป้าประสงค์ 3 ตัวชี้วัด และ 3 กลยุทธ์) รายละเอียดดังตารางที่ 13

**ตารางที่ 13** สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบงานการศึกษาวิถีใหม่	2.1 นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยมาเป็นส่วน หนึ่งในระบบการเรียน การสอน ทำให้ได้ ผลสัมฤทธิ์ที่มี ประสิทธิภาพ 2.2 มีการบูรณาการ หลักสูตรการศึกษา ตั้งแต่ในระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และ ระดับยุทธศาสตร์ที่ ต่อเนื่องและสอดคล้อง กัน	2.1 ร้อยละ ความสำเร็จของ การดำเนินการเปิด หลักสูตร 2.2 มีกิจกรรมการ สอนรูปแบบ Active Learning ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 2.3 ร้อยละ ความสำเร็จของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 จัดการเรียน การสอนในหลักสูตร แต่ละระดับมุ่งเน้น รูปแบบการเรียน การสอนเชิงรุก (Active learning) และการเรียนการสอน แบบผสมผสาน (Blended Learning) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) 2.2 การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน 2.3 จัดสรรการเรียนรู้ ภาคทฤษฎีและ ภาคปฏิบัติให้มีความ สมดุลกัน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (3 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 3 กลยุทธ์) รายละเอียดดังตารางที่ 14

**ตารางที่ 14** สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ศักยภาพกำลังพลและ โครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการ ปฏิบัติงานในยุคศตวรรษ ที่ 21	3.1 ปรับปรุงอัตรา เฉพาะกิจให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ และเป็นปัจจุบัน 3.2 กำลังพลมีทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และทักษะ การทำงานในยุค ศตวรรษที่ 21 3.3 กำลังพลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญรอบ ด้าน และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.1 ระดับความ ความสำเร็จของงาน ด้านบริหารและ วิชาการ 3.2 จำนวนครั้งของ การจัดสัมมนาให้ กำลังพลภายในหน่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กำลังพล อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	3.1 ปรับโครงสร้าง การบริหารงานใน หน่วยงาน และจัด อัตรากำลังพลให้ เพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับ โครงสร้างและปริมาณ งานทั้งด้านบริหารและ วิชาการ ให้สามารถ ตอบสนองภารกิจ ได้อย่างเหมาะสม 3.2 การส่งเสริมให้ กำลังพลได้รับการ พัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษ และ ทักษะดิจิทัล 3.3 พิจารณานำ ข้าราชการพลเรือน กลาโหมมาทำหน้าที่ ด้านวิชาการแทน ข้าราชการทหาร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา ประกอบด้วย (1 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์) รายละเอียดดังตารางที่ 15

**ตารางที่ 15** สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
4. ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา	4.1 มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายใน กท. และนอก กท. รวมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม	4.1 จำนวนการจัดประชุม/สัมมนา และแลกเปลี่ยนทางวิชาการ 4.2 ระดับความสำเร็จการมอบทุนการศึกษาให้กำลังพล	4.1 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนกำลังพล/ผลงานวิชาการกับหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ 4.2 มีโครงการการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ เพื่อร่วมกันหาหรือการบูรณาการการศึกษาาร่วมกัน โดยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย

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

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้มาจากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งในรายงานฉบับนี้ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) ดังนี้

#### ตารางที่ 16 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนและยกระดับหลักสูตรการศึกษาทางทหารให้ได้มาตรฐานสากล							
เป้าประสงค์ที่ 1.1	เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารที่มีองค์ความรู้แบบองค์รวมได้มาตรฐาน มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติ							
กลยุทธ์ที่ 1.1.1	การปรับปรุงมาตรฐานหลักสูตรหรือเทียบเคียงหลักสูตรการศึกษาในระดับเดียวกันให้เกิดความสอดคล้องและเป็นเอกภาพ							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. ทบทวนและจัดทำมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาของ สปท.	เพื่อให้หลักสูตรการศึกษาของ สปท. มีความน่าเชื่อถือ และต่อเนื่องในระดับ	ร้อยละระดับความสำเร็จของกำลังพลที่สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรของ สปท.	80	85	90	95	100	นชต.สปท.



กลยุทธ์ที่ 1.1.2		หลักสูตรการศึกษามีมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. ทบทวนและพัฒนา หลักเกณฑ์มาตรฐานการ ประกันคุณภาพการศึกษา ของหลักสูตรในทุกระดับ	เพื่อให้หลักสูตรมี ความทันสมัย ถูกต้อง และมี มาตรฐานอยู่เสมอ	ร้อยละระดับ ความสำเร็จ ของกำลังพล ที่สำเร็จ การศึกษา จากหลักสูตร ของ สปท.	80	85	90	95	100	นขต.สปท.  และ กมศ.๑
เป้าประสงค์ที่ 1.2		เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาทางทหารที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในและ ต่างประเทศ						
กลยุทธ์ที่ 1.2.1		การประเมินหลักสูตรการศึกษาทุก 3-5 ปี						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การจัดสัมมนา เพื่อปรับปรุงการประเมิน หลักสูตรการศึกษา	เพื่อปรับปรุง มาตรฐานการ ประเมินหลักสูตร ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีแนวทางการ ประเมินที่ได้ มาตรฐาน	ร้อยละความ สอดคล้อง ของมาตรฐาน หลักสูตร สปท. กับ หน่วยงาน ด้านการศึกษา ต่าง ๆ ทั้งใน และ ต่างประเทศ	75	80	85	90	95	นขต.สปท.

เป้าประสงค์ที่ 1.3	มีผลงานวิชาการด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน							
กลยุทธ์ที่ 1.3.1	มีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับสถาบันอื่นกัน							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์ร่วมกับสถาบันการศึกษาอื่น	เพื่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับสถาบันการศึกษาอื่น	ระดับดัชนีความสำเร็จของการเผยแพร่ผลงานวิชาการด้านความมั่นคง	70	75	80	85	90	นขต.สปท. ศศย.สปท. และ สศท.สปท.
2. การพัฒนาฐานข้อมูลผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์	เพื่อเป็นฐานข้อมูลผลงานทางวิชาการที่เกิดประโยชน์แก่ผู้เข้าใช้บริการ	ระดับดัชนีความสำเร็จของการเผยแพร่ผลงานวิชาการด้านความมั่นคง	80	85	90	95	95	ศศย.สปท. และ สศท.สปท.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิถีใหม่							
เป้าประสงค์ที่ 2.1	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนการสอน ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ 2.1.1	จัดการเรียนการสอนในหลักสูตร แต่ละระดับมุ่งเน้นรูปแบบการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) และการเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. บริหารการจัดระบบการเรียนการสอน	เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนในปัจจุบันให้เป็นการศึกษายุคใหม่โดยปรับแผนการ	มีกิจกรรมการสอนรูปแบบ Active Learning	75	80	85	90	95	นขต.สปท.

	ศึกษาหลักสูตร ทุกระดับ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70						
<b>กลยุทธ์ที่ 2.1.2</b>	การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. จัดหาสิ่งอุปกรณ์และ โปรแกรมสื่อการศึกษา สมัยใหม่ที่ถูกลิขสิทธิ์	เพื่อให้ผู้เข้ารับ การศึกษาสามารถ ใช้เทคโนโลยีใน การศึกษาเรียนรู้ได้ ด้วยตัวเอง	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ ดำเนินการ เปิดหลักสูตร	60	70	80	90	100	นขต.สปท.
2. การพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลหลักสูตร การศึกษา	เพื่อพัฒนา ฐานข้อมูลขนาด ใหญ่ (BigData) ที่มีขีด ความสามารถ ด้าน Data Analytic เพื่อสนับสนุน การวางแผนการ จัดการเรียน การสอน	ร้อยละ ความสำเร็จ ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	50	60	70	80	100	นขต.สปท.

เป้าประสงค์ที่ 2.2	มีการบูรณาการหลักสูตรการศึกษาตั้งแต่ในระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกัน							
กลยุทธ์ที่ 1.2.1	จัดสรรการเรียนรู้ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้มีความสมดุลกัน							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. ปรับแผนการศึกษาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้มีความสมดุล	เพื่อให้ผู้รับเข้ารับการศึกษได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในห้องเรียน	ร้อยละความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	85	90	95	100	100	นขต.สปท.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21							
เป้าประสงค์ที่ 3.1	ปรับปรุงอัตราเฉพาะกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและเป็นปัจจุบัน							
กลยุทธ์ที่ 3.1.1	ปรับโครงสร้างการบริหารงานในหน่วยงาน และจัดอัตรากำลังพลให้เพียงพอและเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างและปริมาณงานทั้งด้านบริหารและวิชาการให้สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างเหมาะสม							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. ทบทวนโครงสร้างหน่วยและหน้าที่ความรับผิดชอบ	เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการงานทั้งด้านบริหารและวิชาการ ให้เกิดความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จของงานด้านบริหารและวิชาการ	75	80	85	90	95	นขต.สปท. และ กนผ.ฯ

เป้าประสงค์ที่ 3.2	กำลังพลมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการทำงานในยุคศตวรรษที่ 21							
กลยุทธ์ที่ 3.2.1	การส่งเสริมให้กำลังพลได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1.จัดการสัมมนาให้ความรู้กำลังพลด้านภาษาอังกฤษ	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้สามารถสื่อสารในระดับต้นและใช้ในการปฏิบัติงานได้	จำนวนครั้งของการจัดสัมมนาให้กำลังพลภายในหน่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพลอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	2	2	2	2	2	นขต.สปท. และ สภท.๑
2.จัดการสัมมนาให้ความรู้กำลังพลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กำลังพลสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้	จำนวนครั้งของการจัดสัมมนาให้กำลังพลภายในหน่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพลอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	2	2	2	2	2	นขต.สปท. และ กทต.๑

เป้าประสงค์ที่ 3.3	กำลังพลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญรอบด้าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ 3.3.1	พิจารณานำข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาทำหน้าที่ด้านวิชาการแทนข้าราชการทหาร							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. จัดทำฐานข้อมูล สมรรถนะกำลังพล	เพื่อให้กำลังพล มีแนวทางในการ เติบโตที่ชัดเจน และนำไปสู่การวาง แผนการนำ ข้าราชการพลเรือน กลาโหมมาทำ หน้าที่ด้านวิชาการ ต่อไป	ระดับความ ความสำเร็จ ของงานด้าน บริหารและ วิชาการ	75	80	85	90	95	แผนกจัดการ กำลังพลของ นขต.สปท.
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา							
เป้าประสงค์ที่ 4.1	มีเครือข่ายทางด้านวิชาการด้านการศึกษาทั้งภายใน กท. และนอก กท. รวมทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม							
กลยุทธ์ที่ 4.1.1	ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนกำลังพล/ ผลงานวิชาการกับหน่วยงานด้านการศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศ							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การให้ทุนการศึกษา กำลังพลใน ระดับอุดมศึกษา จากส่วนงานเอกชน	กำลังพลมีความรู้ และมีประสิทธิภาพ ต่อการปฏิบัติ งานในหน่วย	ระดับ ความสำเร็จ การมอบ ทุนการศึกษา ให้กำลังพล	30	50	70	90	100	นขต.สปท. สศท.สปท. และ กศษ.ฯ
2. กิจกรรมการนำเสนอ ผลงานและนวัตกรรมทาง วิชาการด้านความมั่นคง	เกิดการเครือข่าย และการ แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ทางวิชาการ หลายแขนงและ เป็นประโยชน์ หน่วยงานและ ประชาชน	จำนวนการ จัดประชุม/ สัมมนา และ แลกเปลี่ยน ทางวิชาการ	1	1	1	1	1	นขต.สปท. ศศย.สปท. และ สศท.สปท.

กลยุทธ์ที่ 4.2.1	มีโครงการการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ เพื่อร่วมกันหาหรือการบูรณาการการศึกษา ร่วมกันโดยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย							
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
1. การประชุมสัมมนา ทางวิชาการ	จัดการประชุมสัมมนาทาง วิชาการ เพื่อให้ได้ แนวทางหรือ ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ใน การศึกษาทาง ทหารทุกระดับ	จำนวนการ จัดประชุม/ สัมมนา และ แลกเปลี่ยน ทางวิชาการ	2	2	2	2	2	ศศย.สปท.
2. การขยายเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการ กับเครือข่าย ภายในประเทศและ ต่างประเทศ	เสริมสร้าง เครือข่ายความ ร่วมมือทาง วิชาการด้าน ยุทธศาสตร์ ภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยใช้ กิจกรรมทาง วิชาการในการ แลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็นองค์ ความรู้ รวมถึง ประสบการณ์	จำนวนการ จัดประชุม/ สัมมนา และ แลกเปลี่ยน ทางวิชาการ	1	1	1	1	1	นขต.สปท. ศศย.สปท. และ กศษ.ฯ

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) จำแนกเป็น 4 มิติ และแสดงกรอบความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ดังนี้

**มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the business)** เป้าประสงค์ที่แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน และผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

: เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารที่มีองค์ความรู้แบบองค์รวมได้มาตรฐาน มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศชาติ

: มีผลงานวิชาการด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน

**มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Save the customer)** เป้าประสงค์ที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

#### เป้าประสงค์

นาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนการสอน ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ

**มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage resources)** เป้าประสงค์ที่แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยองค์กรต้องการทรัพยากร (นอกเหนือบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการหรือกิจการ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คุณรับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

#### เป้าประสงค์

: เป็นหน่วยงานด้านการศึกษาทางทหารที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

: มีเครือข่ายทางด้านวิชาการด้านการศึกษาทั้งภายใน กท. และนอก กท. รวมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม



**มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity building) เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง**  
กับการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

**เป้าประสงค์**

: มีการบูรณาการหลักสูตรการศึกษาตั้งแต่ในระดับเริ่มต้น ระดับยุทธการ ระดับยุทธวิธี และระดับยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกัน

: ปรับปรุงอัตราเฉพาะกิจให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและเป็นปัจจุบัน

: กำลังพลมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการทำงานในยุคศตวรรษที่ 21

: กำลังพลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญรอบด้าน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## แผนภาพที่ 11 แผนที่ยุทธศาสตร์



## 3.6 กรอบความเชื่อมโยงของแผน

### แผนภาพที่ 12 กรอบความเชื่อมโยงของแผน

วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยงานต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพล ตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ ที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพ สามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580”

ประเด็นยุทธศาสตร์	1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเรียนการสอนและยกระดับหลักสูตร การศึกษาทางทหารให้ได้มาตรฐานสากล			2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิถีใหม่		3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานใน ยุคศตวรรษที่ 21			4. ยุทธศาสตร์การสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการด้านการศึกษา
เป้าประสงค์	1.1 เป็นสถาบันการศึกษาทาง ทหาร ที่มีองค์ความรู้แบบองค์รวมได้ มาตรฐาน มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อ กองทัพและประเทศชาติ	1.2 เป็นหน่วยงานด้าน การศึกษาทางทหารที่ได้รับการ ยอมรับจากหน่วยงาน ทั้งในและต่างประเทศ	1.3 มีผลงานวิชาการด้าน ความมั่นคงและยุทธศาสตร์ ที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน	2.1 นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมา เป็นหนึ่งในระบบการ เรียนการสอน ทำให้ได้ผล สัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ	2.2 มีการบูรณาการ หลักสูตรการศึกษาตั้งแต่ใน ระดับยุทธการ ระดับ ยุทธวิธี และระดับ ยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและ สอดคล้องกัน	3.1 ปรับปรุงอัตราเฉพาะกิจ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ การกิจและเป็นปัจจุบัน	3.2 กำลังพลมีทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และทักษะ การทำงานในยุคศตวรรษที่ 21	3.3 กำลังพลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญรอบด้าน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.1 มีเครือข่ายทางด้านวิชาการ ด้านการศึกษาทั้งภายใน กท. และนอก กท. รวมทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศ อย่างเป็นรูปธรรม
กลยุทธ์/เป้าหมาย	1.1.1 การปรับปรุงมาตรฐาน หลักสูตรหรือเทียบเคียงหลักสูตร การศึกษาในระดับเดียวกัน ให้เกิดความสอดคล้องและเป็น เอกภาพ 1.1.2 หลักสูตรการศึกษามี มาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษา	1.2.1 การประเมินหลักสูตร การศึกษาทุก 3-5 ปี	1.3.1 มีกิจกรรมการ หลักสูตรร่วมกับสถาบัน อื่น	2.1.1 จัดการเรียน การสอนในหลักสูตร แต่ละ ระดับมุ่งเน้นรูปแบบการ เรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) และ การเรียนการสอนแบบ ผสมผสาน (Blended Learning) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) 2.1.2 การใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน	2.2.1 จัดสรรการเรียนรู้ ภาควิชาการและภาคปฏิบัติ ให้มีความสมดุลกัน	3.1.1 ปรับโครงสร้าง การ บริหารงานในหน่วยงาน และ จัดอัตรากำลังพลให้เพียงพอ และเหมาะสมสอดคล้องกับ โครงสร้างและปริมาณงานทั้ง ด้านบริหารและวิชาการ ให้สามารถตอบสนองภารกิจ ได้อย่างเหมาะสม	3.2.1 การส่งเสริมให้กำลังพล ได้รับการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษ และทักษะดิจิทัล	3.3.1 พิจารณานำข้าราชการ พลเรือนกลาใหม่มาทำหน้าที่ ด้านวิชาการแทนข้าราชการ ทหาร	4.1.1 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน กำลังพล/ ผลงานวิชาการกับ หน่วยงานด้านการศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศ 4.1.2 มีโครงการ การ แลกเปลี่ยนทางวิชาการ เพื่อร่วมกันหารือการบูรณาการ การศึกษาด้วยกันโดยเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วย
แผนงาน	- ทบทวนและจัดทำมาตรฐาน หลักสูตรการศึกษาของ สปท. - ทบทวนและพัฒนาหลักเกณฑ์ มาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาของหลักสูตรในทุก ระดับ	การจัดสัมมนา เพื่อปรับปรุงการประเมิน หลักสูตรการศึกษา	- การเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการด้านความมั่นคง และยุทธศาสตร์ร่วมกับ สถาบันการศึกษาอื่น - การพัฒนาฐานข้อมูล ผลงานทางวิชาการ ด้านความมั่นคงและ ยุทธศาสตร์	- บริหารการจักระบบการ เรียนการสอน - จัดทำสิ่งอุปกรณ์และ โปรแกรมสื่อการศึกษา สมัยใหม่ที่ถูกลิขสิทธิ์ - การพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลหลักสูตร การศึกษา	ปรับแผนการศึกษา ภาควิชาการและภาคปฏิบัติ ให้มีความสมดุล	ทบทวนโครงสร้างหน่วยและ หน้าที่ความรับผิดชอบ	- จัดการสัมมนาให้ความรู้กำลัง พลด้านภาษาอังกฤษ - จัดการสัมมนาให้ความรู้กำลัง พลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จัดทำฐานข้อมูลสมรรถนะ กำลังพล	- การให้ทุนการศึกษากำลังพล ในระดับอุดมศึกษา จากส่วน งานเอกชน - กิจกรรมการนำเสนอผลงาน และนวัตกรรมทางวิชาการด้าน ความมั่นคง - การประชุมสัมมนา ทางวิชาการ - การขยายเครือข่ายความ ร่วมมือทางวิชาการกับเครือข่าย ภายในประเทศและต่างประเทศ

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

2. เพื่อจัดทำ “แผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)” ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

3. เพื่อข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์และแนวทางในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุตามวิสัยทัศน์องค์กร และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580 ผลจากการวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) อยู่ในสถานภาพของภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไข ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการแผนปฏิบัติราชการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศจึงควรดำเนินกลยุทธ์แบบ WO ที่ต้องมุ่งเน้นกำหนดการใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน เพื่อการเป็นหน่วยงานด้านศึกษาที่ได้มาตรฐานของกองทัพไทย ที่จะใช้จุดอ่อน (Weaknesses) ร่วมกับโอกาส (Opportunities : O) ที่เกิดขึ้น (WO Strategies) มาปรับปรุง พัฒนาระบบการเรียนการสอนของหลักสูตร เพื่อวัตถุประสงค์ในการมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานด้านการศึกษาหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

แผนปฏิบัติการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571) ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 12 กลยุทธ์ และ 17 แผนงาน มีรายละเอียดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารการจัดการเรียนการสอนและยกระดับหลักสูตรการศึกษาทางทหารให้ได้มาตรฐานสากล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานการศึกษาวิธีใหม่

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพกำลังพลและโครงสร้างหน่วยให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในยุคศตวรรษที่ 21

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา

## ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนไปใช้

การขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ เป็นการพัฒนาที่จะต้องใช้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรทุกระดับเพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือพื้นฐานหรือ เครื่องมือระดับสูง ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับ คุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด ล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้น เหตุผลก็เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง และหากพบปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างทาง ก็จะมีตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถ บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้ได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง จึงควรมีแนวทางในการบริหารปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

### 1. การกำหนดแผนมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดชัดเจน

ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดแผนมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและตัวชี้วัดชัดเจน ควรกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก เพื่อนำจุดแข็งมาสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงเทคโนโลยี และสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่สำคัญและสนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ การนำความท้าทายทางยุทธศาสตร์มาเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานเพื่อให้หน่วยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้กับกำลังพล และหน่วยขึ้นตรงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

เพื่อให้รับทราบและเข้าใจ ถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร และตระหนักถึงความสำคัญ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อองค์กรในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกับแผนอื่น ๆ

การสร้างการเชื่อมโยงกับแผนอื่น ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ได้คำนึงถึงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ นโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2566 - 2570 นโยบายทั่วไป และนโยบายเฉพาะของ รมว.กท. และ ผบ.ทสส. ไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน และการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## 3. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

การกำหนดให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ในลักษณะแผนปฏิบัติราชการในระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี (แผนปี) เน้นการมีส่วนร่วมของกำลังพลในการกำหนดแผน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ประสาน และจัดสรรทรัพยากรดำเนินการควบคุมกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินตามแผน ตามกลุ่มงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ท้าทายมากขึ้น สามารถตรวจสอบได้และสอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งยังต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติราชการในห้วงปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับงบประมาณและนโยบายของผู้บังคับบัญชา

## 4. การแปลงแผนและการกระจายแผนลงสู่การปฏิบัติ

กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลัก และมีการถ่ายทอดแผน วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติ กับผู้รับผิดชอบทุกระดับ ในการถ่ายทอดแผนถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญ ควรมีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกัน ระดับผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนและขับเคลื่อนนโยบาย เชื่อมต่อกับทุกหน่วยงานจนเกิดการบูรณาการให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้ ทั้งนี้ ควรมีการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจ และทราบถึงบทบาทในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติ

## 5. กลไกการรายงาน ติดตาม และประเมินผล

มีกลไกในการรายงาน ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนในทุกระดับ รวมถึงผลการดำเนินงานทั้งความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องในการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลลัพธ์และผลกระทบในการปฏิบัติราชการ ได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมามีการขับเคลื่อนองค์กรมากน้อยเพียงใด ด้วยการรายงานผลตามวงรอบ เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ใช้ในการปรับปรุงแผนและวิธีการปฏิบัติราชการในระยะต่อไป

## บรรณานุกรม

- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2565). **กรอบแนวคิดแผนปฏิบัติงาน 5 ปี**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, <http://2022rtarf.rtarf.mi.th/attachments/article/6244.pdf>
- สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. (2567). **แผนปฏิบัติการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, <https://ndsi.rtarf.mi.th/ndsi-plan/plan5yearNdsi.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_news.php?nid=13651](https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=13651)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, <http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>
- ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. (2565). **เอกสารวิจัยการพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ในห้วงปี พ.ศ. 2566 – 2570**. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2567, [https://sscthailand.org/uploads\\_ssc/research\\_202304111681181186506558.pdf](https://sscthailand.org/uploads_ssc/research_202304111681181186506558.pdf)



## ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	พันโทหญิง สุนิสา ธิปัตย์
วัน เดือน ปีเกิด	14 กรกฎาคม 2524
ประวัติการศึกษา	- โรงเรียนพูนพิทยาคม - วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เทคนิคการแพทย์) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ - ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ - หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 41 - หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 63 - หลักสูตรเสนาธิการทหาร บก.ทท. รุ่นที่ 1
ประวัติการทำงาน	- ประจำแผนก (นายทหารเทคนิคการแพทย์) สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า - ประจำแผนกวิทยาการทหาร กองการศึกษา กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ - ประจำแผนกวิทยาการทหาร กองวิทยาการ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าสภาการศึกษาวิทยาการทหาร กองนโยบายและแผน กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ