

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์บริหาร  
สถานการณ์โควิด 19 กองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ธีรพงษ์ ลมสูงเนิน  
รองผู้อำนวยการกอง กรมกิจการพลเรือนทหารบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2566



## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ญัฐพงษ์ ลมสูงเนิน  
**เรื่อง** แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก  
**วันที่** 6 กันยายน 2566 **จำนวนคำ :** 8,243 **จำนวนหน้า :** 24  
**คำสำคัญ** โควิด-19, กองทัพบก, ประสิทธิภาพ  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

กองทัพบก เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ซึ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) กองทัพบก ได้สนับสนุนการดำเนินงานของ ศบค. ของรัฐบาล โดยได้จัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.) ขึ้น สนับสนุนการดำเนินงานผ่านกลไกของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กระทรวงกลาโหม (ศบภ.ภท.) และ ศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความมั่นคง (ศปม.) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ จึงได้ศึกษาการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์ โรคระบาด ของ ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ใช้ทฤษฎี SWOT Analysis วิเคราะห์ภายในองค์กรด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S Framework หาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์ภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ PESTEL Framework หาโอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) และวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix พบว่าควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เพื่อสามารถให้การสนับสนุนหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ได้ในหลายภารกิจ ดังนั้น จึงควรพัฒนาองค์ความรู้ของกำลังพล เตรียมความพร้อมการปฏิบัติ และประสานแผนและซักซ้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการบูรณาการหน่วยงานแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้รวดเร็ว แบ่งตามโครงสร้างหน่วยบรรเทาสาธารณภัยของกองทัพบกตามระบบบัญชาการเหตุการณ์

(Incident Command System : ICS) เพื่อการสั่งการ ควบคุม และประสานความร่วมมือของแต่ละหน่วยงานในการบริหารสถานการณ์ฉุกเฉินสาธารณะ เป็นระบบปฏิบัติการเพื่อการระดมทรัพยากรไปยังที่เหตุบริหารจัดการเหตุฉุกเฉินให้สามารถปกป้องชีวิต ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อมได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ เจ้าหน้าที่สนับสนุนการบัญชาการ (Command Staff) และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (General Staff)

## ABSTRACT

**AUTHOR:** COLONEL NUTTAPONG LOMSOONGNERN

**TITLE:** Guidelines for Enhancing the Efficiency of the Royal Thai Army  
COVID-19 Situation Management Center

**DATE:** 6 September, 2066 **WORD COUNT :** 8,243 **PAGES :** 24

**KEY TERMS:** COVID-19, Royal Thai Army, Efficiency

**CLASSIFICATION:** Unclassified

The Royal Thai Army (RTA) is one of the security agencies that plays a role in driving the implementation of the 20-years national strategic plan, in part of national security. According to this, the RTA has an important part in executing the risk of the nation. During the pandemic of Coronavirus Disease 2019 as known as COVID-19, the RTA has assisted the government by establishing the RTA COVID-19 Situation Management Center to support the disaster relief carried out by the Ministry of Defense. Furthermore, Security Emergency Operations Center was found to be the collaboration center between civilian and the government agencies for helping people during the crisis. In order to operate the RTA COVID-19 Situation Management Center during the epidemic, the McKinsey 7S Framework was addressed in this operation management for finding strength and weakness. And PESTEL Framework was also adopted to analyze outside factors

which contribute to the organization management. Moreover, TOWS Matrix was applied to study opportunities and threats and analyzing solution to the problems. Regard to the strategic formulating using TOWS Matrix shows the combination of strengths and opportunities (SO) which could be advantage in managing all departments of the RTA COVID-19 Situation Management Center in many missions that the center should educate all officers about the pandemic and emergency practice. Therefore, the RTA should prepare a clear practice plan and also rehearses the plans with relevant agencies for the efficiency of management. As well as clarifying the structure of responsibilities of all units following the Incident Command System (ICS), in according to control and cooperated each agency in managing crisis emergency situations which is essential in protecting lives, assets and the environment. For that reason, to achieve this crisis, the officers shall be divided into 2 main groups, which are Command Staff and General Staff.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้ และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกชยุตรา ใฝ่ล้อมที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจ และคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พันเอก ชนะชัย พลเตชา ประธานคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา รวมถึง พลตรี ฉกาจ ชันตี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้สมตามความมุ่งหวังความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้น่าจะเป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อกองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

## สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	9
วัตถุประสงค์การวิจัย	10
กรอบแนวคิดการวิจัย	11
วิธีการศึกษา	12
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)	14
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	18
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	19
การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา	22
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	
แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทางการแพทย์ และการสาธารณสุข พ.ศ. 2563 – 2565	23
แผนบรรเทาสาธารณภัยกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2558	24
การอภิปรายทางเลือกใหม่ทางยุทธศาสตร์	27
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
สรุปผลการวิจัย	30
ข้อเสนอแนะการวิจัย	33
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายในประเทศ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 – ตุลาคม 2565 รัฐบาลได้ดำเนินมาตรการเพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดตามสถานการณ์ในแต่ละห้วงเวลาโดยลำดับ โดยใช้กลไกของ ศบค. ขับเคลื่อนในภาพรวม

กองทัพบก เป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง ในประเด็นที่ 2 การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง แผนแม่บทประเด็นความมั่นคง แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง ซึ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) กองทัพบกได้สนับสนุนการดำเนินงานของ ศบค. ของรัฐบาล โดยได้จัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.) ขึ้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เน้นมาตรการพิทักษ์พลเพื่อป้องกันและดำรงรักษาความปลอดภัยให้กับกำลังพลและครอบครัว รวมถึงการใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของ ทบ. ในการเข้าร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อป้องกันและสร้างสถานะที่เกื้อกูลในการควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคฯ ตามมาตรการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการควบคุมการแพร่ระบาด, ด้านการสาธารณสุขและการแพทย์, ด้านการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ และด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

ทั้งนี้ กองทัพบกได้สนับสนุนการดำเนินงานผ่านกลไกของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กระทรวงกลาโหม (ศบภ.กท.) และ ศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความมั่นคง (ศปม.) รวมทั้งรับมอบหมายภารกิจจากรัฐบาลโดยตรง ในการจัดกำลังพลและเครื่องมือไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่น รวมทั้งหน่วยงานภาคประชาสังคม ตลอดจนเรื่องที่ ทบ. ริเริ่มและมอบแนวทางให้หน่วยในสังกัดของ ทบ. ได้นำไป

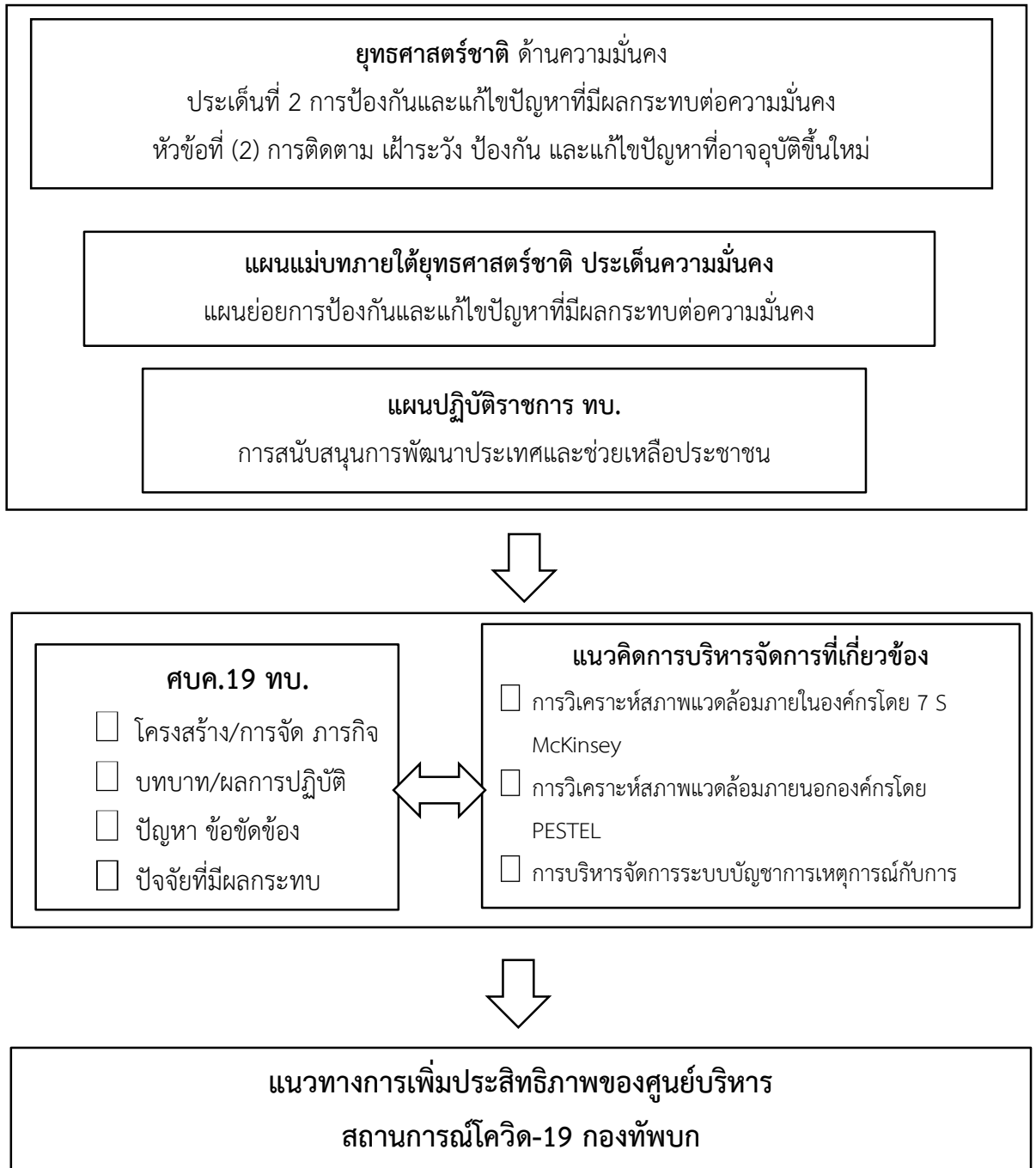
ดำเนินการตามความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความซับซ้อนในการบังคับบัญชา การปฏิบัติของหน่วยและการใช้ทรัพยากรของกองทัพให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งตลอดห้วงเวลากองทัพบกต้องพิทักษ์พลเพื่อป้องกันและดำรงรักษาความปลอดภัยให้กับกำลังพลและครอบครัวเพื่อให้ดำเนินงานตามภารกิจหลักของกองทัพบกและสนับสนุนรัฐบาลเพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดตามสถานการณ์ในแต่ละห้วงเวลาทั้งทางตรงทางอ้อมตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด ของ ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.) เพื่อให้ได้บทเรียนจากการดำเนินงาน ปัญหา ข้อขัดข้อง ปัจจัยที่มีผลกระทบ นำไปพัฒนาเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด เป็นประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมของกองทัพบกและผู้นำไปปฏิบัติงานในอนาคตสามารถแก้ไขปัญหาและภัยคุกคามได้ทันทั่วถึง ป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาประเทศ อีกทั้งเสริมสร้างความพร้อมของกองทัพบกให้ร่วมกับประชาชน และหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่น ๆ ในการติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยและผลกระทบต่อการดำเนินงานการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาดกรณีศึกษา ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)
3. เพื่อหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาดอื่นๆ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของ ศบค.19 ทบ.

## วิธีการศึกษา

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์โดยรูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary Research ) ตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

### 2. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการดำเนินงานการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด ของ ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากผลการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด ของ ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กรอบแนวคิดทางยุทธศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง

## ประโยชน์ที่ได้รับ

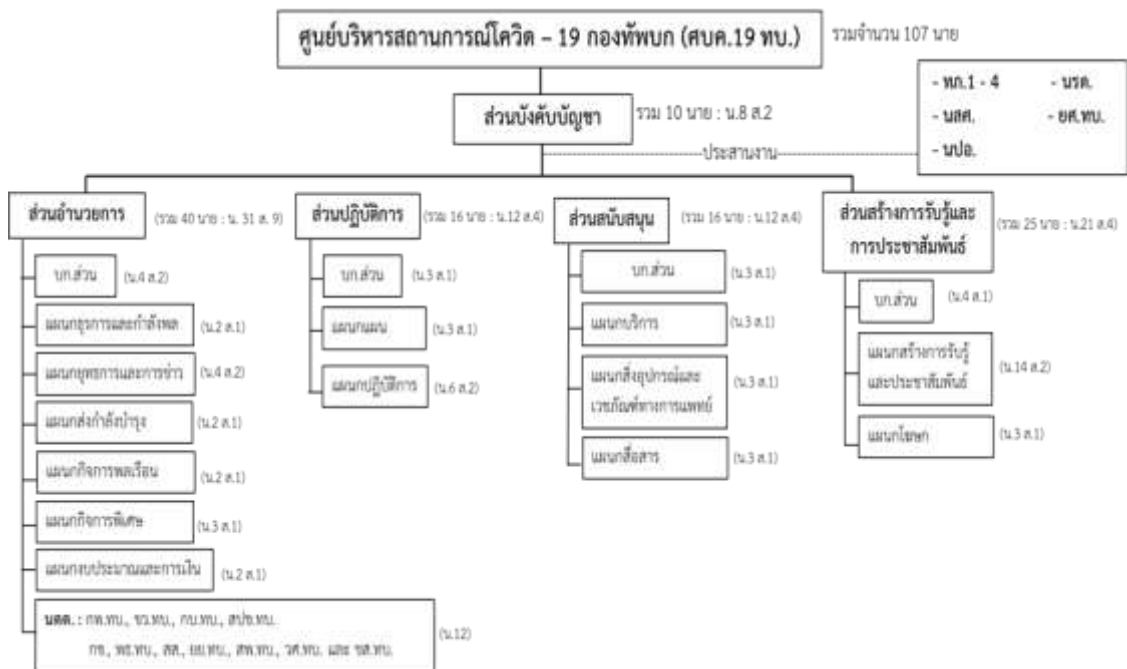
1. กองทัพบกรู้ถึงปัจจัยและผลกระทบต่อการดำเนินงานการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด
2. กองทัพบกมีบทเรียนจากศึกษาการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด
3. กองทัพบกมีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

#### ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)

กองทัพบกได้จัดตั้ง “ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)” ขึ้นภายในกองบัญชาการกองทัพบก ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 386/63 เมื่อ 24 มี.ค. 63 เพื่อเป็นการสนับสนุน รองรับการกิจ และแนวทางของรัฐบาลในการบริหารจัดการการแพร่ระบาด โดยมอบให้ฝ่ายกิจการพลเรือน ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก มีการดำเนินการตามความริเริ่มในการป้องกันและแก้ไขปัญหา รวมทั้งสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม โดยมีโครงสร้างการจัดภารกิจ และผลการปฏิบัติ ดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการจัดศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.)

## ภารกิจ

1. กำหนดแนวทาง มาตรการ และการปฏิบัติของกองทัพบก ในการบริหารสถานการณ์ตามนโยบายของรัฐบาล และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
2. ควบคุม และติดตามการปฏิบัติของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ในการแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19
3. การสร้างการตระหนักรู้ และการป้องกันโรคโควิด 19 ให้กับกำลังพล ครอบครัว และประชาชน
4. การสนับสนุนภาครัฐ และการช่วยเหลือประชาชนในการจัดเตรียมสถานที่รองรับผู้ป่วย การล้างสิ่งปนเปื้อนขจัดการแพร่ระบาดของเชื้อโรค และการจัดเตรียมเครื่องอุปโภคบริโภคและระบบสาธารณสุขบริโภคตามที่ได้รับมอบหมาย
5. การสนับสนุนการปฏิบัติทางทหาร ในการรักษาความมั่นคงภายในและพื้นที่ชายแดนในสถานการณ์วิกฤต เพื่อป้องกันและดูแลสุขภาพให้กับประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ ตลอดจนบริเวณพื้นที่ชายแดน ตามจุดผ่านแดนต่าง ๆ
6. การปฏิบัติภารกิจจิตวิทยา และการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับกำลังพลและครอบครัวของกองทัพบก ตลอดจนประชาชนทั่วไป ต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารต่อสื่อสาธารณะ

## ผลการปฏิบัติ

ผลการปฏิบัติ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 63 – ตุลาคม 65

1. การคัดกรองโรคในสนามบินนานาชาติ และแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ส่งชุดคัดกรองปฏิบัติงานร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข ดูแลผู้ใช้บริการ 10 สนามบินทั่วประเทศ
2. ประกาศแนวทางในการปฏิบัติสำหรับเดินทางในช่วงที่มีการระบาดเข้ม มาตรการคัดกรอง งด/เลี่ยงเดินทางไปประเทศเสี่ยง งดหรือหลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมที่มีผู้คนรวมกันเป็นจำนวนมาก แนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ

เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)” และมาตรการป้องกันการสัมผัสโรคในสำนักงาน ค่ายทหาร

3. การผลิตหน้ากากอนามัยแจกจ่าย ปฏิบัติการล้างสิ่งปนเปื้อน โดยจัด รถยนต์บรรทุกน้ำผสมสารฆ่าเชื้อโรคเข้าดำเนินการฉีดล้างสิ่งปนเปื้อนบนท้องถนน การฉีด พ่นน้ำยาฆ่าเชื้อโรคตามโรงเรียนและสถานศึกษา กำลังพลจิตอาสาเน้นการเข้าช่วย หน่วยงานต่าง ๆ ในการทำความสะอาดสถานที่สาธารณะที่มีประชาชนไปใช้บริการเป็น จำนวนมาก เพื่อลดจำนวนเชื้อโรค

4. การจัดตั้งพื้นที่ควบคุมเฝ้าระวังและสังเกตอาการของรัฐ (State Quarantine) เพื่อเป็นสถานที่ควบคุมและสังเกตอาการกับผู้ที่เป็กลุ่มเสี่ยงสัมผัสโรค ผู้ที่ เดินทางกลับจากต่างประเทศบริหารจัดการทั้งด้านการแพทย์และการดูแลสถานที่ มีการ จัดชุดคัดกรองและชุดปฐมพยาบาล

5. การเตรียมความพร้อมโรงพยาบาลสนามในการดูแลผู้ติดเชื้อไวรัสโค วิด-19 หากสถานการณ์การแพร่ระบาดลุกลามมากขึ้น แบ่งตามพื้นที่และระดับความ รุนแรงของโรค เป็น 3 ระดับ การสนับสนุนการจัดตั้งโรงพยาบาลสนามกองทัพบก รพ. สนามศูนย์คัดกรอง (สโสมสร ทบ.)

6. การช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนและแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของ ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคโควิด-19 อาทิ การช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการทุพพลภาพตามศักยภาพของหน่วย การช่วยรับซื้อพืชผล ทางการเกษตรจากเกษตรกรโดยตรง การกระจายรายได้ให้กับชุมชนในรูปการซื้อเครื่อง อุปโภค-บริโภค จากร้านค้าขนาดเล็กเพื่อมาประกอบเลี้ยง การจัดส่ง Army delivery มอบเครื่องยังชีพ ลดรายจ่าย ครั้วพระราชทานประกอบเลี้ยง จำหน่ายผลผลิตราคาถูกลงจาก โครงการทหารพันธุ์ดี โดยเฉพาะการช่วยรับซื้อสินค้าเกษตรที่ได้รับผลกระทบจากความไม่ มั่นใจในเรื่องการปนเปื้อนในขณะนี้ เช่น อาหารทะเล เป็นต้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจ และเป็น การช่วยเหลือเกษตรกรโดยตรงให้ผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งความยากลำบากในขณะนี้ ไปได้ รวมทั้งสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ที่ได้เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

สนับสนุนเกษตรกรและ SME ในชื่อ “OHLALA-SHOPPING” ก็จะสามารถช่วยประชาชนที่ได้รับผลกระทบได้อีกช่องทางหนึ่ง

7. การบริหารจัดการการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในพื้นที่ชายแดน กองทัพบก การสกัดกั้นแรงงานต่างด้าวลักลอบหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพิ่มกำลังในการสกัดกั้นทั่วประเทศ เฉพาะกองกำลังผาเมือง ได้สั่งเพิ่มเติม 2 กองร้อย ตลอดจนสิ่งอุปกรณ์สำหรับให้กำลังพลใช้ป้องกันโรค

8. การตรวจเลือกรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรการป้องกันโรค การปรับหลักสูตรการฝึกทหารใหม่ เริ่มจากการคัดกรองตั้งแต่แรกที่มารายงานตัว มีการจัดที่มรักษาพยาบาลดูแลตลอดช่วงการฝึก การจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ มาตรการเว้นระยะห่าง มาตรฐานความสะอาด การจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันเชื้อ และการปฏิบัติของทหารใหม่ตามคำแนะนำใน “คู่มือทหารต้านภัย COVID-19” ของกองทัพบก มาตรการป้องกันและกระบวนการส่งกำลังพลไปฝึกพร้อม ณ ต่างประเทศ การฝึกภาคสนาม นศท. ปรับเป็นกิจกรรมเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ มาตรการกักตัวในการฝึกทางทหาร (Military Training Quarantine)

9. หลักสูตรอบรมโควิดศึกษา หลักสูตรครูผู้สอนโควิดศึกษาระดับ กองทัพบก เพื่อฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ให้เป็นครูผู้สอนหรือครูฝึก ให้มีความรู้ มีความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานของกองทัพบก และสามารถเป็นครูผู้สอน สร้างการตระหนักรู้ ส่งเสริมสุขภาพ และมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ให้กับกำลังพลและประชาชนทั่วไปอย่างมีมาตรฐาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้กับกำลังพลเหล่าแพทย์ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลที่กองทัพบกได้จัดทำบัญชีรายชื่อไว้แล้วให้พร้อมเป็นกำลังเสริมและช่วยแบ่งเบาภาระของบุคลากรสายแพทย์ที่เป็นกำลังหลัก

10. จัดตั้ง “ศูนย์ประสานงานต้านภัยโควิด ทบ.” เป็นสื่อกลางรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อประสานไปยังศูนย์แรกรับและส่งต่อผู้ป่วยโควิด-19 ของรัฐบาล (อาคารนิมิบุตร) หรือสาธารณสุขจังหวัด



ในพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าดำเนินการช่วยเหลือผู้ติดเชื้อที่ตกค้างหรืออยู่ระหว่างการรอเรียกจากสถานพยาบาลให้ได้เข้าสู่กระบวนการรักษา

11. การส่งกำลังและการสนับสนุนพื้นที่ควบคุมสูงสุด จากสถานการณ์การระบาดใหม่ของโรคโควิด-19 และมีแนวโน้มที่จะเสี่ยงต่อการติดเชื้อกระจายในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุด

12. ศูนย์สนับสนุนการเคลื่อนย้ายผู้ติดเชื้อ COVID-19 ศปม.ทบ. ระดมรถทหาร 103 คัน สนับสนุนภารกิจเคลื่อนย้ายผู้ติดเชื้อใน กทม.และปริมณฑล

13. การอนุเคราะห์ฌาปนสถาน จัดพิธีเผาหรือเคลื่อนย้ายศพผู้ติดเชื้อโควิด

14. การรณรงค์ “ฉีดวัคซีนป้องกันโควิด” สร้างภูมิคุ้มกันหมู่เพื่อชาติ การฉีดวัคซีนให้ทหารใหม่ สนับสนุน สธ. อำนวยความสะดวกการฉีดวัคซีนโควิด-19 ในโรงพยาบาลและจัดชุดเคลื่อนที่ให้บริการประชาชน

15. การตรวจเชิงรุก คัดกรองเชื้อ กำลังพล WFH สร้างความปลอดภัยให้กำลังพลที่เข้าปฏิบัติงานทุกระดับ จัดหารถตรวจเชื้อชีววิถีเพื่อค้นหาผู้ติดเชื้อโควิดเชิงรุก

16. สนับสนุนรัฐบาลในการส่งกลับผู้ป่วยโควิด19 ใน กทม. และปริมณฑล ไปรักษายังภูมิลำเนาตามความประสงค์ และตามมาตรการที่ สธ. กำหนด นำ อากาศยานของกองทัพบก คือเครื่องบินลำเลียงแบบ 295 และเฮลิคอปเตอร์ MI-17 มาเป็นยานพาหนะในการเคลื่อนย้ายผู้ติดเชื้อทางอากาศไปส่งยังภูมิลำเนาทั่วประเทศ เน้นการใช้ส่งป่วยไปยังจังหวัดพื้นที่ห่างไกลจาก กทม.และที่ต้องใช้เวลานานหากเดินทางด้วยรถยนต์

17. การรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ สื่อและเครือข่ายโซเชียลมีเดียในเครือข่ายกองทัพบก จะช่วยประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการรับมือกับสถานการณ์โรค ให้ประชาชนได้รับทราบต่อเนื่อง รวมทั้งชุดรณรงค์เดินสายให้คำแนะนำ

18. มาตรการเพิ่มเติม เช่น การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ในสถาบันการศึกษา ของกองทัพบก การทำงานแบบ Work Form Home การเฝ้าระวัง

ป้องกันโรคในค่ายทหาร การกำหนดแนวทางการลาพักของทหารกองประจำการ เป็นต้น เพื่อให้กำลังพลมีความปลอดภัยและสามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์การแพร่ระบาดใน ทบ. (มี.ค. 63 - ต.ค. 65)

สรุปรายละเอียดสถานการณ์การติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของกำลังพล ทบ.									
ผู้ป่วยรายใหม่			เสียชีวิตวันนี้	ผู้ป่วยสะสม					
38			0	58,847					
กำลังพล	ครอบครัว	ทหารใหม่		กำลังพล	ครอบครัว	ทหารใหม่			
34	4	0		45,744	12,406	697			
ประจำวันที่			กำลังรักษา	รักษาหายแล้ว	เสียชีวิตสะสม				
27 ก.ย. 65			541	58,253	53				
โดย กรมกำลังพลทหารบก									
กำลังพล	ครอบครัว	ทหารใหม่	กำลังพล	ครอบครัว	ทหารใหม่	กำลังพล	ครอบครัว	ทหารใหม่	
467	70	4	45,264	12,296	693	13	40	0	

ภาพที่ 3 สรุปรายละเอียดสถานการณ์การติดเชื้อโรคโควิด-19 ของกำลังพล ทบ. และครอบครัว

### การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

กองทัพบกได้สนับสนุนการดำเนินงานผ่านกลไกของ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กระทรวงกลาโหม (ศบภ.กห.) และ ศูนย์ปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินด้านความมั่นคง (ศปม.) รวมทั้งรับมอบหมายภารกิจจากรัฐบาลโดยตรง ในการจัดกำลังพลและเครื่องมือไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่น รวมทั้งหน่วยงานภาคประชาสังคม ตลอดจนเรื่องที่ ทบ. ริเริ่มและมอบแนวทางให้หน่วยในสังกัดของ ทบ. ได้นำไปดำเนินการตามความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความซับซ้อนในการบังคับบัญชา การปฏิบัติของหน่วยและการใช้ทรัพยากรของกองทัพให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งตลอดห้วงเวลากองทัพบกต้องพิทักษ์พลเพื่อป้องกันและดำรงรักษาความปลอดภัยให้กับกำลังพลและครอบครัวเพื่อให้ดำเนินงานตามภารกิจหลักของกองทัพบกและสนับสนุนรัฐบาลเพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดตามสถานการณ์ในแต่ละห้วงเวลาทั้งทางตรงทางอ้อม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาพบว่า บุคลากร (Man) กำลังพลจาก ส่วนงานต่างๆ มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการจัดของ ศบค. 19 ทบ. ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน กำลังพลขาดความรู้ในการป้องกันการ แพร่ระบาดของโรค ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความ ถูกต้อง ปลอดภัย รวมทั้งต้องออกปฏิบัติงานนอกพื้นที่ของหน่วยทำให้น่าเชื่อถือเข้ามาแพร่ ระบาดในหน่วยและชุมชนทหารงบประมาณ (Money) เนื่องจากเป็นการแก้ไขปัญหา ระดับประเทศ เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน รวมทั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการ ดำเนินการ ทำให้การดำเนินการเรื่องงบประมาณล่าช้า หน่วยปฏิบัติต้องดำเนินการก่อน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ วัสดุอุปกรณ์ (Material) เครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก เป็นยุทธโปกรณ์มีไว้เพื่อป้องกันประเทศ มีจำนวนน้อยที่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคซึ่งเป็นสถานการณ์เฉพาะทำให้เกิดความไม่เพียงพอ จึงต้องอาศัย การประยุกต์ใช้ และการจัดซื้อหรือการรับบริจาคเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดการ (Management) การบริหารจัดการของกองทัพบกเป็นการบริหารจาก ส่วนกลางแต่ในสถานการณ์การระบาดของโรคในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันใน สภาพแวดล้อม องค์ประกอบหลายด้าน การกำหนดแนวทาง นโยบายจึงต้องเป็นการ กำหนดในภาพรวมแบบกว้างแล้วให้หน่วยในพื้นที่นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสม กับบริบทของตน

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์**

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎี SWOT Analysis วิเคราะห์ภายในองค์กรด้วยเครื่องมือ McKinsey 7S Framework หาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์ ภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ PESTEL Framework หาโอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ดังนี้

#### **จุดแข็ง (Strength)**

กลยุทธ์ (Strategy) มีนโยบายที่ชัดเจนคือสนับสนุนภาครัฐ และช่วยเหลือ ประชาชนอย่างเต็มขีดความสามารถ รวมทั้งพิทักษ์กำลังพลของกองทัพบกให้ปลอดภัย

โครงสร้าง (Structure) มีการจัดโครงสร้างโดยใช้รูปแบบการจัดเฉพาะกิจตามรูปแบบงานสายสนามของกองทัพบก ใช้กลไกการสนับสนุนภารกิจผ่านทาง ศปม. และ ศบภ.กท. สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์บริหารสถานการณ์โควิดของรัฐบาลหน่วยงานภาครัฐ

ระบบองค์กร (System) การกำหนดแนวทางปฏิบัติให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกกำหนดในภาพรวมมีความอ่อนตัว ให้หน่วยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละพื้นที่ รวมทั้งสอดคล้องกับหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติงานด้วยกันด้วย

ทักษะของบุคลากร (Skill) มีบุคลากรทางการแพทย์เป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกและมีฝ่ายต่างๆ ของกองทัพบกที่มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเป็นผู้ให้ข้อมูลในการตัดสินใจการปฏิบัติในแต่ละเรื่อง

คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) มีสภาพจิตใจที่กล้าหาญ เสียสละพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

บุคลากร (Staff) มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถ เชี่ยวชาญในงานของตนครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกด้าน

รูปแบบการนำองค์กร (Style) ใช้การระดมสมองและประสบการณ์และข้อมูลที่มีอยู่โดยเฉพาะข้อมูลด้านการแพทย์จากหลายๆ ประเทศ เป็นข้อมูลตัวอย่างและนำมาประยุกต์เป็นแนวทางปฏิบัติ

### จุดอ่อน (Weakness)

กลยุทธ์ (Strategy) กองทัพบกมีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศ ความเชี่ยวชาญและองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาการแพร่ระบาดของโรคมิไม่เพียงพอ ไม่มีการเตรียมการ วางแผน การปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก่อน

โครงสร้าง (Structure) ความยืดหยุ่นหรือการปรับโครงสร้างให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์และผลกระทบของโรคซึ่งมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ระบบองค์กร (System) การประสานงาน แจ้างข้อมูลข่าวสารจากส่วนกลาง มีความกระชั้นชิด และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่มีมากและแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่

ทักษะของบุคลากร (Skill) บุคคลกรทางกรการแพทย์ของกองทัพบกไม่เพียงพอ เนื่องจากในสถานการณ์ปกติบุคคลกรบางส่วนได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในสายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง ซึ่งในช่วงการระบาศ กองทัพบกได้ทำการเรียกตัวกำลังดังกล่าวเข้าทบทวนและเข้าปฏิบัติงาน แต่ยังคงไม่เพียงพอในสถานการณ์ที่มีการระบาศจำนวนมาก

คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) ขาดความเข้าใจในการป้องกันโรค ไม่เชื่อข้อมูลทางสาธารณสุข

บุคลากร (Staff) ขาดความรู้ในการป้องกันโรค เมื่อต้องเข้าปฏิบัติงานทั้งในภารกิจการป้องกันประเทศและการเข้าช่วยเหลือประชาชน ซึ่งทำให้ได้รับเชื้อมาสู่ตนเองและแพร่กระจายไปยังครอบครัวและหน่วยงานของตน

รูปแบบการนำองค์กร (Style) มีกระบวนการในขั้นตอนการพิจารณาหลายขั้นตอนเพื่อความรอบคอบในการปฏิบัติ ทำให้บางครั้งไม่ทันต่อสถานการณ์และการเตรียมการของหน่วย

วิเคราะห์ภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ PESTEL Framework หาโอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat)

### โอกาส (Opportunity)

การเมือง (Political) กองทัพบกได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลและมอบหมายภารกิจให้กองทัพบกดำเนินการโดยตรง

เศรษฐกิจ (Economic) กองทัพบกมีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติประจำปีทำให้สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติได้

สังคม (Social) ให้ความสนใจและใส่ใจในการดูแลสุขภาพและการพัฒนาระบบการบริการสุขภาพมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยี (Technological) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงานมากขึ้น  
ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

กฎหมาย (Legal) มีการใช้กฎหมายพิเศษเพื่อให้เกิดการบูรณาการ  
หน่วยงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้รวดเร็ว

สภาพแวดล้อม (Environmental) มีการจัดระเบียบสังคมให้เป็นไปตาม  
หลักสาธารณสุข

### อุปสรรค (Threat)

การเมือง (Political) ความขัดแย้งทางการเมือง การรวมกลุ่มต่อต้านทาง  
การเมืองทำให้เกิดการแพร่ระบาดในกลุ่มผู้ชุมนุมและขยายตัวไปชุมชนและครอบครัว

เศรษฐกิจ (Economic) สภาพเศรษฐกิจทั่วโลกและในประเทศตกต่ำ  
เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดและจากการใช้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาด  
ของรัฐ

สังคม (Social) ขาดความรู้ความเข้าใจ มาตรการป้องกันตนเอง มาตรการ  
ป้องกันการสวมหน้ากากให้บางกลุ่มที่เสียผลประโยชน์เกิดการต่อต้าน

เทคโนโลยี (Technological) การใช้เทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ด้าน  
สาธารณสุขยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากเพิ่งเป็นการพัฒนาระบบ รวมทั้งผู้ใช้งาน  
เป็นผู้ป่วย และผู้สูงอายุ ผู้ที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งาน

กฎหมาย (Legal) การบังคับใช้กฎหมายของรัฐบาลเพื่อป้องกันการระบาด  
โดยใช้กำลังของกองทัพจำนวนมาก

สภาพแวดล้อม (Environmental) กิจกรรม สถานที่ในหน่วย/ค่ายทหาร  
สามารถเกิดการแพร่กระจายของโรคระบาดได้ง่าย

### การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ทำ  
ให้ได้กลยุทธ์ออกมาเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กล  
ยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กองทัพบกมีโครงสร้างการจัดที่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในยามปกติและยามสงครามหรือสภาวะฉุกเฉิน จึงทำให้มีคุณลักษณะที่สมบูรณ์ในตัวเอง และสามารถให้การสนับสนุนหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ได้ในหลายภารกิจ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ จึงควรพัฒนาองค์ความรู้ของกำลังพล เตรียมความพร้อมการปฏิบัติ และประสานแผนและซักซ้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการบูรณาการหน่วยงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้รวดเร็ว

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) บุคลากรทางการแพทย์มีจำนวนมาก แต่ด้วยสถานการณ์ปกติแนวทางการเจริญเติบโตในสายงานการแพทย์ถูกจำกัด ทำให้ต้องปรับย้ายไปทำงานในสาขานานอื่น ดังนั้น การเพิ่มแนวทางการเจริญเติบโตของกำลังพลสายแพทย์หรือการอบรม ทบทวนความรู้ให้กำลังพลสายแพทย์อยู่เป็นประจำเพื่อให้พร้อมปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์

กลยุทธ์เชิงรับ (ST) กำหนดมาตรการ/ส่วนงานที่รับผิดชอบ ดูแลสุขภาพกำลังพลในหน่วยทหารและชุมชนทหาร พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลกระทบทางการแพทย์อยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) หน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ทางด้านสาธารณสุขกับกำลังพลและครอบครัว รวมทั้งการป้องกันตนเองระหว่างการออกปฏิบัติหน้าที่ไม่ให้ได้รับเชื้อ และพัฒนาเทคโนโลยีด้านสาธารณสุขให้เข้าถึงผู้ใช้ทุกกลุ่ม

## การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis พบว่า กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ และยุทธวิธีที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในงานต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้กองทัพบกได้สนับสนุนประเทศในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการกับหน่วยงานอื่นจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากภัยคุกคามในปัจจุบันเป็นภัยคุกคามแบบผสมผสาน ซึ่งต้องอาศัยการเตรียมพร้อมตั้งแต่ยามปกติ ทั้งในเรื่องของ แผน กำลังพล

เครื่องมือ และการชักจูงร่วมกัน ทำให้เกิดความเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันแก้ไข  
ปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) นโยบายลำดับแรก เพื่อ  
สามารถให้การสนับสนุนหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ได้ในหลายภารกิจ ดังนั้น  
จึงควรพัฒนาองค์ความรู้ของกำลังพล เตรียมความพร้อมการปฏิบัติ และประสานแผนและ  
ชักจูงร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการบูรณาการหน่วยงานแก้ไขปัญหาต่างๆ  
ได้รวดเร็ว



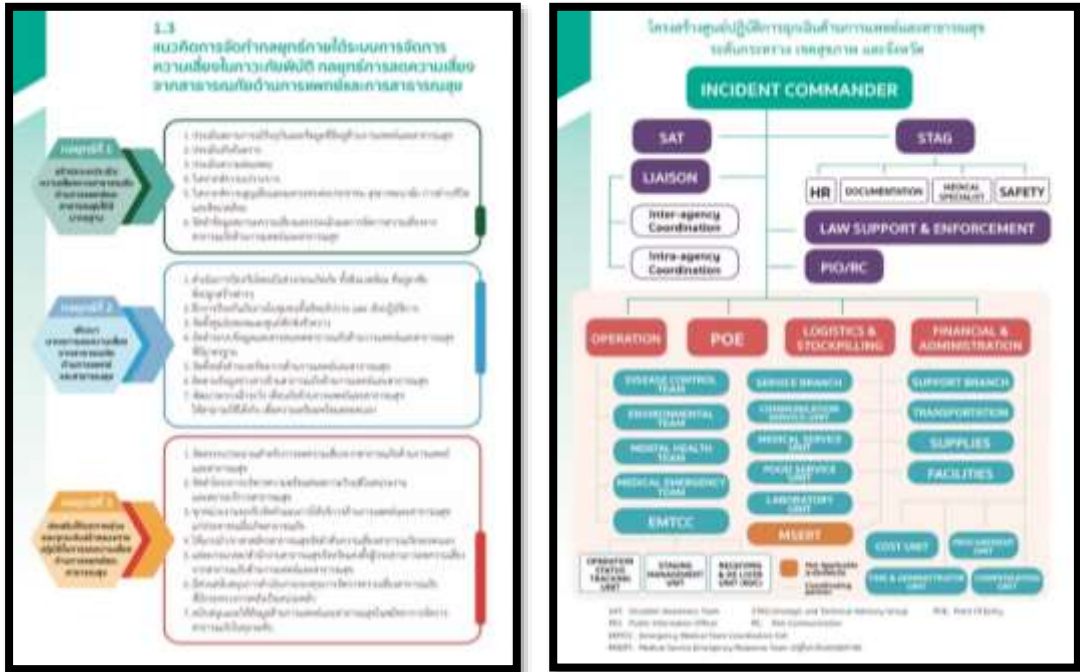
# บทที่ 3 บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกทำให้ทราบถึงปัญหาหลายประการของศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบกทั้งในเรื่อง โครงสร้างการจัด ความพร้อมของแผนการปฏิบัติ รวมทั้งกำลังพล และยุทธโศปกรณ์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยในบทที่ 3 จะอภิปรายแนวความคิดการจัดการภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และการสาธารณสุขแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นกรอบแนวทางที่หน่วยงานด้านสาธารณสุขในระดับพื้นที่รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนดำเนินงาน และอภิปรายทางเลือกทางเลือกใหม่ในการแก้ไข ปัญหา ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์และพัฒนาทางเลือกยุทธศาสตร์ในบทที่ 2 ดังนี้

## แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทางการแพทย์และการสาธารณสุข พ.ศ. 2563 – 2565



ภาพที่ 4 เป้าประสงค์ของแผนฯ



ภาพที่ 5 แนวคิดการจัดการจัดทำกลยุทธ์และโครงสร้างฯ

แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทางการแพทย์และการสาธารณสุข พ.ศ. 2563 – 2565 เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการสร้างระบบการจัดการภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และการสาธารณสุขแบบบูรณาการ และมีความสอดคล้องกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติพ.ศ. 2558 กรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster Risk Reduction: DRR) การดำเนินงานด้านสาธารณสุขตามหลักการกรุงเทพ (Bangkok Principles) ตามกรอบปฏิญญาเซินโตเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติและแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะเป็นกรอบแนวทางที่หน่วยงานด้านสาธารณสุขในระดับพื้นที่รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรงบประมาณด้านสุขภาพสำหรับการจัดการภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และการสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนผู้ประสบสาธารณภัยสามารถดำรงชีวิตอย่างปลอดภัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## แผนบรรเทาสาธารณภัยกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2558

กระทรวงกลาโหมโดยศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกระทรวงกลาโหมซึ่งประกอบด้วยศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กองบัญชาการกองทัพไทย และศูนย์บรรเทาสาธารณภัยเหล่าทัพ เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับชาติตามแนวความคิดจาก “การจัดการสาธารณภัย” เป็น “การจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัย” โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ “การรับรู้ ปรับตัวฟื้นเร็วทั่ว อย่างยั่งยืน” และกองทัพจะให้การสนับสนุนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพและความพร้อมทั้งในด้านกำลังพล เครื่องมือและยุทโธปกรณ์ ซึ่งสามารถสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การลดความเสี่ยงจากสาธารณภัยในพื้นที่ต่าง ๆ สัมฤทธิ์ผลรวมทั้งให้การช่วยเหลือประชาชนผู้ประสบภัยพิบัติได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย ดังนี้

1. การสร้างระบบการประเมินความเสี่ยงจากสาธารณภัยให้มีมาตรฐาน มอบหมายผู้แทนกลาโหมในคณะกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติอำเภอและจังหวัด(ก.ช.ภ.อ./ก.ช.ภ.จ.) และกองอำนาจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอำเภอและจังหวัด (กปภ.อ./กปภ.จ.) รวมทั้งหน่วยทหารในพื้นที่ที่รับผิดชอบในแต่ละจังหวัด เพื่อการเข้าถึงในแต่ละพื้นที่และเกิดความเข้าใจลักษณะความเสี่ยงจากสาธารณภัยของแต่ละอำเภอและจังหวัดการพัฒนาชุดประเมินความเสี่ยงจากสาธารณภัยและชุดประเมินสาธารณภัยให้กับหน่วยทหารในแต่ละระดับตามศักยภาพขีดความสามารถ และคุณลักษณะของหน่วย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกระทรวงกลาโหมและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมไปถึง การจัดทำแผนงานและโครงการเกี่ยวกับการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย รวมถึงการจัดทำดัชนีความเสี่ยงและแผนที่เสี่ยงภัยของหน่วย

2. การพัฒนามาตรการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย การดำเนินการป้องกันและลดผลกระทบจากสาธารณภัยเป็นการดำเนินการในห้วงก่อนเกิดภัยเพื่อลด

โอกาสหรือความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นจากสาธารณสุขภัยต่าง ๆ การเตรียมความพร้อมรับมือกับสาธารณสุขภัยเป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนหรือชุมชนและหน่วยงานมีองค์ความรู้ขีดความสามารถและทักษะต่าง ๆ เพื่อให้พร้อมที่จะรับมือกับสาธารณสุขภัยได้แก่ การจัดการความเสี่ยงจากสาธารณสุขภัยโดยอาศัยชุมชนเป็นฐาน การเข้าร่วมและสนับสนุน การฝึก การป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย การเตรียมการสนับสนุนการอพยพ การเตรียมการสนับสนุนการจัดตั้ง ศูนย์พักพิง การสนับสนุนการจัดตั้งองค์กรการเรียนรู้สาธารณสุข ภัย การพัฒนาค้างข้อมูลสาธารณสุขภัยเพื่อให้พร้อมเชื่อมต่อกับคลังข้อมูลสาธารณสุข ภัยแห่งชาติ การสนับสนุนการจัดตั้งคลังสำรองทรัพยากรและการจัดทำแผนบริหารความ ต่อเนื่องของหน่วย และกระบวนการแจ้งเตือนภัย โดยเฉพาะการเฝ้าระวัง ติดตาม สถานการณ์ ให้กรมอุทกศาสตร์กองทัพเรือ เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ตลอด 24 ชั่วโมง และ นขต.ศบภ.กท. และ ศบภ.เหล่าทัพจัดเตรียมจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือ สื่อสารสำหรับเชื่อมกับระบบสื่อสารให้เพียงพอและใช้งานได้ตลอดเวลา

3. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนและทุกระดับสร้างแนวทางปฏิบัติในการลด ความเสี่ยงโดย นขต.ศบภ.กท. และ ศบภ. เหล่าทัพ สามารถสนับสนุนการสร้าง ความเข้มแข็งในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่าง ทหาร และพลเรือนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ได้ในทุกระดับรวมทั้งการ พัฒนาขีดความสามารถของแต่ละหน่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะ ฉุกเฉิน เมื่อเกิดสาธารณสุขภัยซึ่งกระทบต่อพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งหน่วย

ความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนการจัดการภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์ และการสาธารณสุขแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุข ภัยแห่งชาติ โดยกำหนดให้กองทัพให้การสนับสนุนทรัพยากรทางทหารในภาวะฉุกเฉิน และ ให้การสนับสนุนร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ ในเรื่องที่กองทัพมีขีดความสามารถ ได้แก่ ส่วน งานการค้นหาและกู้ภัย ส่วนงานสารเคมี วัตถุอันตรายและกัมมันตรังสี และส่วนงาน ต่างประเทศ แผนบรรเทาสาธารณสุขภัยกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2558 กำหนดให้สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมและกองทัพไทย จัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณสุข ภัย (ศบภ.) ทุกระดับ หน่วยให้สอดคล้องกับการจัดและการดำเนินงานของ ศบภ.กท. และเป็นหน่วยรับผิดชอบ เกี่ยวกับการป้องกันแก้ไขบรรเทาภัยพิบัติและช่วยเหลือผู้ประสบภัย ซึ่งศูนย์บรรเทาสา

ธารณภัยกองทัพไทยจะต้องจัดทำแผนและแนวทางการปฏิบัติงานจัดเตรียมกำลังพล เครื่องมือและสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และทำการฝึกพร้อมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 6 โครงสร้างการจัดศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกระทรวงกลาโหม

### การอภิปรายทางเลือกใหม่ทางยุทธศาสตร์

1. กลยุทธ์ (Strategy) มีกลไกพิเศษในห้วงการระบอบเป็นสถานการณ์วิกฤติที่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยรัฐบาลได้จัดตั้ง ศบค. ของรัฐบาล และมี ศปก.ศบค. คอยขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม กองทัพบกก็เช่นเดียวกัน ได้จัดตั้ง ศบค.19 ทบ. เพื่ออำนวยความสะดวกประสานงานระหว่างหน่วยเหนือและหน่วยรอง เพื่อกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้ นขต.ทบ. นำไปปฏิบัติได้ตามนโยบายอย่างเป็นทางการจัดตั้งศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ในสถานการณ์วิกฤติถือเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชา การอำนวยความสะดวก ประสานงาน เป็นไปอย่างรวดเร็ว แก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันที่สิ่งที่สำคัญที่ควรมีการเตรียมการคือการจัดทำแผนเผชิญ

เหตุในสถานกาณ์ต่างๆ ให้ครอบคลุมได้มากที่สุดและการสร้างความรู้ให้กับผู้บังคับหน่วย ในแต่ละระดับให้มีความเข้าใจในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ และมีการซักซ้อมตาม แผนอยู่เป็นประจำเพื่อพัฒนาแผนการปฏิบัติให้ทันสมัย มีกฎระเบียบที่ใช้ในสถานการณ์ ฉุกเฉินการบริหารของรัฐบาลในห้วงการแพร่ระบาดมีการประกาศใช้ พรก.ฉุกเฉินฯ เพื่อให้ นรม. สามารถบริหารราชการได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนของกองทัพบกก็เช่นกัน ได้มีการ กำหนดมาตรการต่างๆ ให้กำลังพลและครอบครัว รวมทั้งหน่วยทหารดำเนินการในเรื่อง ต่างๆ เป็นการเฉพาะในห้วงการแพร่ระบาดเพื่อให้กองทัพบกสามารถบรรลุภารกิจภายใต้ สถานการณ์การแพร่ระบาด เช่น มาตรการคัดกรองโรค มาตรการการปฏิบัติงาน คำสั่ง การป้องกันและแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) - ทบ. และมาตรการต่างๆ ตามห้วงระยะเวลา

2. โครงสร้าง (Structure) มีความพร้อมในการรับมือการแพร่ระบาด ทั้ง ในแง่ของบุคลากร เวชภัณฑ์ และสถานที่ : ทบ. จัดเตรียมสถานที่รองรับผู้ป่วยเพื่อลด ภาระสาธารณสุข โดยใช้ รพ.ค่าย และพื้นที่อื่นๆ ในหน่วยทหารจัดตั้งเป็น รพ.สนาม ทบ. สนับสนุนรัฐบาลทั่วประเทศ จัดตั้งศูนย์ประสานการดูแลผู้ป่วยโควิด-19 รพ.ทบ. เพื่อดูแล ให้คำปรึกษาผู้ติดเชื้อที่แยกกักตัวที่บ้าน “Home isolation” จัดตั้งโรงพยาบาลสนามศูนย์ คัดกรอง โดยใช้อาคารสโมสร แหล่งสมาคม หรืออาคารอเนกประสงค์ของหน่วย เพื่อเป็น สถานที่สำหรับตรวจคัดกรองด้วยวิธี Antigen Test Kit (ATK) โดยผู้ป่วยที่มีผลการตรวจ เป็นบวก จะได้รับยาเพื่อการรักษาอาการในขั้นต้น การสนับสนุนหน่วยงานภายนอกในการ ตรวจเชิงรุก (Active Case Finding) การฉีดวัคซีนให้กับประชาชน ณ โรงพยาบาล กองทัพบก การจัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านภัยโควิด-19 ทบ. เพื่อเป็นศูนย์ในการรับเรื่อง ร้องทุกข์การประสานงาน เพื่อส่งต่อผู้ป่วยเข้าสู่ระบบการรักษาพยาบาล ซึ่งรวมถึงการ สนับสนุนการเคลื่อนย้ายผู้ติดเชื้อที่มีอาการไม่รุนแรงไปยังโรงพยาบาลสนามที่จัดเตรียมไว้ และการสนับสนุนการเคลื่อนย้ายของประชาชนในทุกกรณี การช่วยเหลือและเยียวยาผู้ที่ ได้รับผลกระทบ การจัดตั้งจุดตรวจ/ด่านตรวจร่วมกับจังหวัด เจ้าหน้าที่ตำรวจ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดกำลังป้องกันชายแดนเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติการกิจป้องกันการ ลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่า กองทัพบกต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นำมา ประยุกต์ใช้ในการกิจเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีกรมแพทย์ทหารบกเป็น

หน่วยงานด้านการแพทย์ของกองทัพบกและมี ศบค.19 ทบ. เป็นส่วนขับเคลื่อนให้ นขต. ทบ. สามารถดำเนินการต่างๆ โดยเฉพาะการช่วยเหลือประชาชนได้เต็มขีดความสามารถ

3. ระบบองค์กร (System) การปรับปรุงแบบแนวทางการทำงานภายใน และการช่วยเหลือประชาชน : ในห้วงการแพร่ระบาดฯ รูปแบบการทำงานของกองทัพบก มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงาน มีการประชุมทางไกลผ่านระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สิ่งหนึ่งคือเพื่อป้องกันการรวมกลุ่มและป้องกันการติดเชื้อจำนวนมาก แต่ผลที่ได้เพิ่มเติมคือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากเดิมที่ใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารและการใช้ระบบสารบรรณแบบเป็นทางการ ทำให้ระบบงานล่าช้า เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้แล้ว ทำให้เมื่อเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้น ผู้บังคับบัญชาสามารถประชุมสั่งการ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตามที่เห็นเป็นปริมาณงานในช่วงการแพร่ระบาดที่มีการปฏิบัติภารกิจในการช่วยเหลือประชาชนเป็นจำนวนมาก

4. บุคลากร (Staff) และ ทักษะของบุคลากร (Skill) กำลังพลกองทัพบกมี กำลังพลที่มีระเบียบวินัย มีหน่วยอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศทำให้สามารถเข้าช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม โควิด-19 เป็นโรคระบาดใหม่ที่กองทัพบกไม่ได้มีการเตรียมการกำลังพลทุกนายให้มีขีดความสามารถในการป้องกันตนเองจากโรคระบาดในระดับที่มีการติดเชื้อง่าย ทำให้ในช่วงแรกเป็นการที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการป้องกันตนเองจากโควิด-19 ควบคู่ไปกับการออกไปปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังพลเกิดความปลอดภัยไม่นำเชื้อเข้ามาแพร่ให้ครอบครัวหรือหน่วยทหาร ซึ่งกองทัพบกได้จัดทำคู่มือระดับบุคคลและระดับหน่วยเป็นแนวทางให้กับหน่วยและกำลังพลในการประยุกต์ใช้กับพื้นที่ของตนได้อย่างเหมาะสม โดยมีหน่วยแพทย์ในพื้นที่ให้คำปรึกษา สำหรับบุคลากรด้านการแพทย์ของกองทัพบกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงการระบาดรุนแรงและต้องใช้บุคลากรทางแพทย์เป็นจำนวนมากเนื่องจากกองทัพบกมีภารกิจในการสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขในพื้นที่และต้องดูแล รักษา กำลังพลและครอบครัวของกองทัพบก ด้วยจึงทำให้ต้องมีการเรียกกำลังพลเหล่าแพทย์ที่ย้ายไปทำงานในสายงานอื่นเข้ามา ทบทวนและปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติม ซึ่งจากประเด็นดังกล่าว เป็นข้อพิจารณาให้กองทัพบก ต้องมีการเสริมสร้างกำลังพลและครอบครัวให้มีความรู้ในเรื่องการป้องกันตนเองจากโรค

ระบาดในเบื้องต้นทุกนาย เพื่อให้สามารถป้องกันตนเองในสถานการณ์โรคระบาดและสามารถช่วยเหลือประชาชนในขั้นต้นได้ ในส่วนของบุคลากรทางการแพทย์ กองทัพบกควรให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับ นายสิบพยาบาลขึ้นมา โดยเสริมสร้างขีดความสามารถให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูงขึ้นไปในสถานการณ์ที่มีความจำเป็นเช่น มีการระบาดของโรคที่รุนแรง เป็นต้น ในด้านเวชภัณฑ์ และสถานที่ กองทัพบกมีอาคาร สถานที่ สิ่งปลูกสร้างที่สามารถใช้ประโยชน์ในกรณีที่มีความจำเป็น อย่างไรก็ตามในกรณีของการเกิดโรคระบาดการใช้สถานที่ที่ยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและมาตรฐานด้านสาธารณสุข ซึ่งต้องใช้หน่วยงานด้านสาธารณสุขในพื้นที่เข้าประเมินก่อนการจัดทำเป็นสถานพยาบาลต่างๆ รวมถึงเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ซึ่งในห่วงแรกเกิดความขาดแคลนเป็นอย่างมาก ทั้งหน้ากากอนามัย เจลล้างมือ หรือชุด PPE ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและภาคประชาชน นำมามอบให้กับกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่และแจกจ่ายให้กับประชาชนนำไปใช้ป้องกันตนเอง ซึ่งในส่วนนี้ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากที่ห่วงการระบาดมีเครื่องมือ ยุทโธปกรณ์ทางการแพทย์หลายอย่างถูกนำมาใช้หรือมีการจัดซื้อเข้ามา เช่น รถชีวิตนิรภัย ห้องความดันลบ แม้กระทั่งการประยุกต์ใช้อากาศยานในการขนส่งผู้ป่วย การใช้รถครัวสนามประกอบอาหารให้กับประชาชน การปิดวัดให้ประกอบพิธีนาปนกิจโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การใช้ ททบ. เป็นศูนย์ประสานงาน รวมทั้งการจัดสร้างห้องแล็บของ กองทัพบก

5. รูปแบบการนำองค์กร (Style) และ คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) ดำเนินมาตรการเชิงรุกและบูรณาการการทำงานกับภาคส่วนต่างๆ การมีส่วนร่วมของภาครัฐและภาคเอกชน มีการริเริ่มในการดำเนินการแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ เป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการช่วยเหลือประชาชนในหลายๆ เรื่องตั้งแต่เริ่มการระบาด เช่น การจัดตั้ง พื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐ ซึ่งกองทัพบกได้เสนอให้ใช้พื้นที่ของกองทัพบกเป็นพื้นที่กักตัวประชาชนกลุ่มแรกที่มาจากเมืองอื่น ประเทศจีน การจัดตั้งศูนย์คัดกรองผู้ป่วยโดยใช้สโมสรของหน่วย โดยในส่วนของพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ได้มีการจัดตั้ง โรงพยาบาลสนามศูนย์คัดกรอง สโมสร ททบ. (วิภาวดี) เพื่อตรวจคัดกรองผู้ป่วยเข้าสู่ระบบการรักษา ทำให้สามารถแยกผู้ป่วยออกจากกลุ่มคนปกติและเข้ารับการรักษาตามระบบสาธารณสุขได้อย่างรวดเร็ว การเป็นต้นแบบให้กับเรือนจำในการคัดกรอง แยกกักตัวผู้ป่วย ซึ่งงานเหล่านี้กองทัพบกได้ใช้ทรัพยากรของ



กองทัพเป็นหลักบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เข้าดำเนินการก่อนจะส่งต่อให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการต่อไป

## บทที่ 4

### บทสรุป

จากการวิเคราะห์ปัญหา สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ปัจจัยภายนอก และภายในรวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดการจัดการภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์ และการสาธารณสุขแบบบูรณาการ สอดคล้องกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แห่งชาติ พ.ศ. 2558 จะได้บทสรุปและแนวทางทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภารกิจการสนับสนุนพลเรือนและช่วยเหลือประชาชนในสถานการณ์โรคระบาด ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ทางเลือกใหม่ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เชิงพัฒนาโดยแบ่งตามโครงสร้างหน่วย บรรเทาสาธารณภัยของกองทัพกตามระบบบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command System : ICS) เพื่อการสั่งการ ควบคุม และประสานความร่วมมือของแต่ละหน่วยงานในการบริหารสถานการณ์ฉุกเฉินสาธารณสุข เป็นระบบปฏิบัติการเพื่อการระดมทรัพยากรไปยังที่เหตุบริหารจัดการเหตุฉุกเฉินให้สามารถปกป้องชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อมได้อย่าง บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่สนับสนุนการบัญชาการ (Command Staff) และ 2) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (General Staff) โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยโครงสร้างการรับผิดชอบตามหน้าที่

1. ส่วนบัญชาการ (Command) ควบคุมและอำนวยความสะดวกการปฏิบัติของ หน่วยต่าง ๆ ใน ทบ. รับผิดชอบกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/จัดลำดับความสำคัญ และ รับผิดชอบกับการตอบโต้เหตุฉุกเฉินโดยรวม (Overall Responsibility) ประกอบด้วยบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Commander: IC) เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการกับ เหตุการณ์ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ ให้แนวทางการจัดทำแผนเผชิญเหตุ ทั้งนี้ผู้บัญชาการเหตุการณ์จะรับผิดชอบกิจกรรมและ หน้าที่ในทุกด้านจนกว่าจะมีการมอบหมาย หรือแต่งตั้งเจ้าหน้าที่มารับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานหลัก (Command Staff) เป็นผู้สนับสนุนการบัญชาการของผู้

บัญชาการเหตุการณ์ในการบริหารสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งผู้บัญชาการเหตุการณ์จะเป็นผู้แต่งตั้งขึ้นตามความจำเป็นเหมาะสมในแต่ละเหตุการณ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ (Public Information Officer: PIO) เจ้าหน้าที่ประสานงาน (Liaison Officer: LO) และเจ้าหน้าที่ด้านความปลอดภัย (The Safety Officer: SO) ซึ่งกองทัพบกในส่วนบัญชาการมีความชัดเจนในเรื่องของเอกภาพในการดำเนินการบัญชาการเหตุการณ์ แต่ระบบการบริหารบัญชาการ กองทัพบกยังขาดในส่วนบทบาทหน้าที่ซึ่งขาดความชัดเจนทั้งกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงนโยบายของภาครัฐ

2. ส่วนอำนวยการ (General Staff) ส่วนอำนวยการถือเป็นส่วนสำคัญและเป็นมันสมองที่สำคัญในระบบบัญชาการเหตุการณ์ เพราะมีหน้าที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนสถานการณ์จาก “รับเป็นรุก” ในการจัดการเหตุการณ์ นั่นคือ ในช่วงเริ่มต้นการเผชิญเหตุ เราจะเผชิญเหตุและรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นไปตามสถานการณ์ (Reactive) เมื่อมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และดำเนินการตามยุทธวิธีที่กำหนดได้ มีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ และเข้าสู่การวางแผนเผชิญเหตุได้ โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยโครงสร้างการรับผิดชอบตามหน้าที่ ส่วนปฏิบัติการ ส่วนอำนวยการ และส่วนสนับสนุนมีหัวหน้าส่วน ซึ่งอาจมีรองหัวหน้าส่วนหนึ่งคนหรือมากกว่าได้ในเหตุการณ์ขนาดใหญ่ พื้นที่เกิดเหตุกว้างขวาง มีจำนวนเจ้าหน้าที่เผชิญเหตุมาก และหากเป็นการใช้ระบบบัญชาการร่วม อาจมีการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการที่เข้าร่วมจัดส่งบุคลากรร่วมเป็นหัวหน้าส่วนโดยผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในแต่ละช่วงเวลาปฏิบัติการ (Operation Period)

2.1 ส่วนแผนงาน (Planning) มีหน้าที่หลักในการจัดทำแผนเผชิญเหตุ (Incident Action Plan: IAP) เพื่อเป็นการพัฒนายุทธวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนรวบรวม ประเมินผลข้อมูลและรักษาสถานะของทรัพยากร (Prepare action Plan – maintain recourse and situation status)

2.2 ส่วนสนับสนุนกำลังบำรุงหรือโลจิสติกส์ (Logistics) รับผิดชอบจัดหา สนับสนุนทรัพยากรและการบริการที่จำเป็นในการสนับสนุนการตอบโต้เหตุการณ์ (Provide Support) ทั้งในหน่วยจัดหาสิ่งอุปกรณ์ (Supply Unit) ในส่วนการจัดหาสิ่ง

อุปกรณ์ ตามที่ส่วนปฏิบัติการต้องการ และส่วนอำนวยความสะดวก (หน่วยทรัพยากร) ได้ระบบสถานที่แหล่งที่มีของทรัพยากร หน่วยสถานที่ (Facilities Unit) การขยายตัวของเหตุการณ์ หมายถึงการเพิ่มขึ้นของทรัพยากรต่าง ๆ เป็นเงาตามตัว หน้าที่ของหน่วยสถานที่ คือการวางแผน ออกแบบ ก่อสร้าง สถานที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสนับสนุนการจัดการ เหตุการณ์ เช่น ศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ ฐาน แคมป์ (ที่พัก โรงอาหาร ส้วม พื้นที่ซักล้าง ที่จอดรถ) สถานที่สรุปสถานการณ์ รวมถึงการจัดให้มีการรักษาความปลอดภัย สถานที่เหล่านั้นด้วย และหน่วยสนับสนุนภาคพื้น (Ground Support Unit) รับผิดชอบด้านการขนส่ง และการสนับสนุนภาคพื้นอื่น ๆ เช่นการซ่อมบำรุงยานพาหนะ น้ำมัน เชื้อเพลิงและล้อเลื่อน การปรับปรุงเส้นทางป้ายจราจร รวมทั้งการจัดทำแผนการจราจร

2.3 ส่วนการเงิน/การบริหารจัดการ (Finance/Administration) ประสานงาน และกำกับดูแล ด้านการสนับสนุนและบริการ รวมทั้งการดำเนินการ ควบคุมอำนวยความสะดวก ประสานงาน และกำกับดูแลในการรับบริจาคและการแจกจ่าย เบิกจ่าย ตลอดจนการจัดหาสิ่งอุปกรณ์หรือวัสดุให้แก่หน่วยที่ปฏิบัติการกิจการช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุและสาธารณภัย และรายงานยอดการเงิน ค่าใช้จ่าย และงบประมาณคงเหลือต่อผู้บัญชาการเหตุการณ์ทุกระยะ

3. ส่วนปฏิบัติการ (operation) มีหน้าที่ปฏิบัติการลดอันตรายที่เกิดขึ้นโดยเร็วโดยรักษาชีวิตและปกป้องทรัพย์สิน เข้าควบคุมสถานการณ์ พื้นฟูสู่สภาวะปกติ ค้นหาและกู้ภัย การคมนาคม รักษาความสงบเรียบร้อย ประสานการใช้ทรัพยากรทางทหารโดยให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ดังกล่าวร่วมกันจัดทำ ขอบเขต แผนงาน ภารกิจ และโครงสร้างภายในของส่วน ๆ ส่วนปฏิบัติการมีความแตกต่างจาก ส่วนงานอื่น ๆ ตรงที่จะจัดตั้งจากระดับล่างสุดขึ้นไป (Bottom-up) โดยยึดความจำเป็นของแต่ละสถานการณ์เป็นหลัก การเผชิญเหตุเริ่มต้นจากเจ้าหน้าที่เผชิญเหตุชุดแรกที่เข้าไปถึงที่เกิดเหตุ สถาปนาระบบโดยทำหน้าที่ผู้บัญชาการเหตุการณ์คนแรกและเริ่มการเผชิญเหตุ เมื่อมีชุดเผชิญเหตุเข้ามาในที่เกิดเหตุเพิ่มขึ้น จึงเริ่มจัดการควบคุมชุดปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นลำดับการบังคับบัญชาขึ้นไป จากหน่วยปฏิบัติงาน 1 หน่วย ร่วมกันเป็นหลายชุดปฏิบัติงานหรือชุดปฏิบัติงานผสม เมื่อขยายตัวมากขึ้น จึงตั้งเป็นกลุ่มภารกิจ หรือแบ่งความรับผิดชอบเป็นพื้นที่ เมื่อมีหลายพื้นที่ จำเป็นต้องตั้งแผนกมาควบคุม ทั้งหมดคือการขยายตัวจากล่างขึ้น

บนอย่างเป็นระบบ ภายใต้ช่วงการควบคุมที่เหมาะสมและจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เมื่อมีการปฏิบัติการทางอากาศเข้ามาร่วมในการเผชิญเหตุ โดยกองทัพบกมีกำลังพลและชุดปฏิบัติการจำนวนมากที่จะ

4. ส่วนการปฏิบัติการจิตวิทยาและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่สื่อสารสร้างการรับรู้ ความรู้เข้าใจให้กับกำลังพล ครอบครัวและประชาชน ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ความเข้าใจต่อสถานการณ์และแนวทางของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาตามห้วงเวลาต่างๆ ซึ่งในบางครั้งหรือบางมาตรการกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ สภาพสังคมเศรษฐกิจของประเทศ โดยใช้เครื่องมือที่กองทัพบกมีอยู่ เช่น สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก (ททบ.), ชุดปฏิบัติการกิจการพลเรือนและช่องทางออนไลน์ต่างๆ ให้มีความเข้าใจต่อมาตรการและแนวทางการปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องปลอดภัย รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกองทัพบกในการช่วยเหลือประชาชน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะการวิจัย

1.1 การขับเคลื่อนกองทัพบกดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของรัฐบาลโดยการพัฒนานวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและการช่วยเหลือประชาชน และให้คงคุณภาพของการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนเช่นเดิมแม้สภาวะวิกฤตจะคลี่คลายลง การพัฒนาแพลตฟอร์ม เช่น ระบบการรายงานสถานการณ์จากหน่วยในพื้นที่มายังส่วนกลาง ระบบและแนวทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ระบบ e-Document ที่สำคัญคือการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่กำลังพล และการทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลให้มีความชัดเจน

1.2 การบูรณาการการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่าง ๆ พัฒนาแนวทางการร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับภาครัฐ ภาคีเครือข่ายภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ วิธีการ ในการบริหารจัดการและโครงการร่วมทุนระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม บทบาทของส่วนราชการและ

ภาคีเครือข่าย รวมถึงวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการผ่านเครือข่ายให้มีความชัดเจน พัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการบริหารจัดการในพื้นที่ในสถานการณ์วิกฤตอื่นที่มีไข้โรคระบาด หรือภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ส่วนบังคับบัญชาสามารถใช้ได้ทันทีเมื่อเผชิญสถานการณ์ โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากส่วนกลาง

1.3 การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนต่อสภาวะวิกฤตด้านโครงสร้างและการจัดหน่วย ด้านความพร้อมรบ ด้านความต่อเนื่องในการรบด้านความทันสมัยมีการซักซ้อม และปรับปรุงแผนเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ที่สรุปได้ว่ากองทัพบกยังเป็นกลไกสำคัญของรัฐในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงแผนพัฒนากองทัพบก ว่าควรมีทิศทางในการเตรียมกำลังและใช้กำลังอย่างไร ( ด้านโครงสร้างและการจัดหน่วย ด้านความพร้อมรบ (ด้านกำลังพล ด้านยุทธโศปกรณ์ ด้านการฝึกและศึกษา) ด้านความต่อเนื่องในการรบ ด้านความทันสมัย) ในสถานการณ์ของโรคที่มีภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น โรคระบาด หรืออาจมีภัยคุกคามรูปแบบอื่นที่อาจจะรุนแรงขึ้น เพื่อให้กองทัพบกสามารถปรับตัวและปฏิบัติการกิจช่วยเหลือประชาชนได้ภายใต้สภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

1. คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)
2. คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (1) ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. 2561 – 2580) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/01-.pdf>
3. กองทัพบก. ร่างแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกองทัพบก [อินเทอร์เน็ต]. 2564 [เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566]. เข้าถึงได้จาก: [http://kmlo.crma.ac.th/qaedu\\_crma/wp-content/uploads/2022/04/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%AF-66-%E0%B8%97%E0%B8%9A.-%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B9%83%E0%B8%8A%E0%B9%89%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%A7.pdf](http://kmlo.crma.ac.th/qaedu_crma/wp-content/uploads/2022/04/%E0%B8%A3%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%AF-66-%E0%B8%97%E0%B8%9A.-%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B9%83%E0%B8%8A%E0%B9%89%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%A7.pdf)
4. ศูนย์บรรเทาสาธารณภัยกองทัพบก. แผนบรรเทาสาธารณภัย กองทัพบก พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ : กองทัพบก, 2558.
5. เอกสารราชการ ของ ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 กองทัพบก (ศบค.19 ทบ.).
6. การบริหารจัดการระบบบัญชาการเหตุการณ์กับการจัดการในภาวะฉุกเฉินของประเทศไทย (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย).
7. แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทางการแพทย์และการสาธารณสุข พศ.2563 – 2565. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2558.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก อนุรักษ์ ลมสูงเนิน

วัน เดือน ปีเกิด

6 กันยายน 2525

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2549      ปริญญาตรี บริหารรัฐกิจ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า  
พ.ศ. 2559      โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 94  
พ.ศ. 2562      ปริญญาโท บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2553 – 2556      ผู้บังคับชุดรบพิเศษ  
กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 3  
พ.ศ. 2556 – 2558      หัวหน้าฝ่ายยุทธการ  
กองพันรบพิเศษที่ 1 กรมรบพิเศษที่ 3  
พ.ศ. 2560 – 2563      หัวหน้าแผนก กรมกิจการพลเรือนทหารบก

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2563 – ปัจจุบัน      รองผู้อำนวยการกอง กรมกิจการพลเรือนทหารบก