

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก
ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ
อาจารย์หัวหน้ากอง วิทยาลัยการทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการ
พลเรือนกลาโหม
โดย พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ธัญนุช สิงห์พันธุ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ชมเชย**

พลตรี

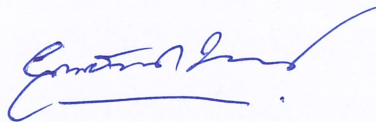


(เกียรติชัย โอภาโส)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

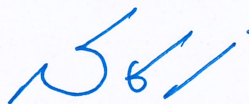
พันเอก



(ยุทธนา ชันทอง)

ประธานกรรมการ

พลตรี



(สุชิน ตรงดี)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(กนิษฐา จิตวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ธัญนุช สิงห์พันธุ์)

กรรมการ และเลขานุการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ
เรื่อง	การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
วันที่	๑ กันยายน 2568 จำนวนคำ : 12,479 จำนวนหน้า : 55
คำสำคัญ	บุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก, ข้าราชการพลเรือนกลาโหม, การปรับเปลี่ยน, การบริหารจัดการกำลังพล, นโยบายปฏิรูปกองทัพ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปกองทัพและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis, 7S McKinsey, PESTEL Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ผลที่มีต่อกองทัพบก มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ผลด้านบวกต่อกองทัพบก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การยกระดับคุณภาพการศึกษา การลดงบประมาณในระยะยาว และการสร้างความหลากหลายในองค์กร ส่วนผลด้านลบต่อกองทัพบก คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร การสูญเสียมุมมองทางทหาร และความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อม (1-2 ปี) เน้นจัดตั้งคณะกรรมการปรับโครงสร้าง และสร้างความเข้าใจ ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน (3-5 ปี) การทดแทนตำแหน่ง พัฒนาระบบประเมินผล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการ ระยะที่ 3 การขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง (มากกว่า 5 ปี) มุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารจัดการ และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผล ความยืดหยุ่นในการปรับแผน และการสร้างแรงจูงใจ

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Jantira Narkboonnum
TITLE: The Transition of Army Education Personnel to Civilian Defense Officials
DATE: 9 September 2025 **WORD COUNT :** 12,479 **PAGES :** 55
KEY TERMS: Army education personnel, Civilian Defense Officials, Transition, personnel management, military reform policy
CLASSIFICATION: Unclassified

This study aimed to analyze the factors affecting the transformation of educational personnel in the Royal Thai Army into civilian personnel under the Ministry of Defense, in alignment with army reform policies and the 20-Year National Strategy. The research employed strategic research methodology and analysis tools including SWOT Analysis, 7S McKinsey Model, PESTEL Analysis, and TOWS Matrix. The findings revealed that key factors included structural, personnel, and administrative aspects. The impact on the Royal Thai Army consisted of both positive and negative effects. Positive impacts included enhanced administrative efficiency, improved education quality, long-term budget reduction, and increased organizational diversity. Negative impacts included organizational cultural differences, loss of military perspective, and challenges in retaining quality personnel. The researcher proposed three-phase transformation approach Phase 1: Preparation 1-2 years focused on establishing committees, restructuring, and creating understanding. Phase 2: Transition implementation 3-5 years covered position replacement, performance evaluation system development, and building integrated organizational culture. Phase 3: Expansion and continuous development more than 5 years emphasized administrative integration and cooperation with external agencies. Success factors included managerial support, effective communication, monitoring and evaluation, flexibility in plan adjustments, and creating motivation.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง "การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม" ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาและการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณวิทยาลัยการทัพบก โดย พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ได้มอบโอกาสอันมีค่าในการเข้ารับการศึกษหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบก ชุดที่ 70 และให้การสนับสนุนด้านวิชาการและทรัพยากรอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัย นำโดย พันเอก ยุทธนา ชันทอง ประธานคณะกรรมการฯ และที่ขาดไม่ได้ คือ พันเอกหญิง ธัญญะ สิงห์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอันทรงคุณค่าตลอดกระบวนการวิจัย

ขอขอบพระคุณ พลตรี สุชิน ตรงดี ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพลกรมกำลังพลทหารบก ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ รวมถึง ดร. วีรพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ด้านแนวทางและข้อเสนอแนะอันมีค่ายิ่งในการปรับปรุงเนื้อหาของงานวิจัยให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับหลักวิชาการ

ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน ทั้งจากกองทัพบกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และทุกท่านที่ให้กำลังใจ สนับสนุน และเป็นแรงผลักดันอันสำคัญยิ่งที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพบกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบบุคลากรด้านการศึกษาต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี การวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
โครงสร้าง ภารกิจของกองทัพบก และส่วนการศึกษาของกองทัพบก	12
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
สรุปประเด็นข้อซักถามจากการศึกษาดูงาน	19
สรุปการสัมภาษณ์	20
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	21
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	25
ผลที่มีต่อกองทัพบกจากการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	26

สารบัญ (ต่อ)

เนื้อหา	หน้า
การวิเคราะห์แนวทางในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ด้วย TOWS Matrix	30
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ	33
แนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	34
บทที่ 4 บทอภิปรายผล	49
บทที่ 5 บทสรุป	
สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	52
สรุปผลที่มีต่อกองทัพบกจากการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษา ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม	53
สรุปแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการ พลเรือนกลาโหม	53
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	54
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	55
เอกสารอ้างอิง	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงกลาโหมได้ประกาศใช้นโยบายปฏิรูปกองทัพและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในปี 2563¹ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2563 นโยบายดังกล่าวมีประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ การลดกำลังพลประจำการและการใช้กำลังพลสำรอง ในส่วนของการลดกำลังพลประจำการ โดยมีเป้าหมายในการลดจำนวนนายทหารประจำการลงและนำข้าราชการพลเรือนมาทดแทนในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทหาร เช่น งานด้านการแพทย์ กฎหมาย และการบัญชี เพื่อประหยัดงบประมาณและลดความคับคั่งในชั้นยศ

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี² ในด้านความมั่นคง การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการปรับปรุงสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทในการปฏิรูปการบริหารจัดการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 ถึง 2569³ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค

แผนการลดอัตรากำลังพลของกระทรวงกลาโหมในปี 2563⁴ มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงบประมาณในระยะยาว โดยมี การลดกำลังพลในทุกระดับชั้นและปรับลดตำแหน่งที่มีค่าใช้จ่ายสูง ตั้งแต่ปี 2551 ถึง 2571 โดยมีเป้าหมายลดลงร้อยละ 50 ในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษและตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ รวมถึงการลดกำลังพลในกลุ่มนายทหารสัญญาบัตร ประทวน และพลอาสาสมัครปีละร้อยละ 5 ตั้งแต่ปี 2563 ถึง 2570

สมุดปกขาวกองทัพบก⁵ กำหนดแนวทางการพัฒนากองทัพในอนาคต โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างให้มีความกะทัดรัด ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนโยบายสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนบุคลากรในตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะทางทหารให้เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม สอดคล้องกับนโยบายของ พลเอก พนา แคล้วปลอดทุกข์ ผู้บัญชาการทหารบก ประจำปี พ.ศ. 2568⁶ ที่เน้นการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร

แผนปฏิบัติการราชการกองทัพบก พ.ศ. 2568⁷ เน้นการปรับปรุงกองทัพให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์สำคัญ คือ แผนการลดอัตรากำลังพล รวมทั้งการยุบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องพิจารณาถึง พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566⁸ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม⁹ และคำสั่งกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับการโอนย้าย และปรับสถานะบุคลากร¹⁰

กรณีศึกษาศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เรื่อง การศึกษาแนวทางการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกองทัพ¹¹ พบว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นได้ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในเรื่องการปรับตัวของบุคลากรและการจัดการความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของทหารและพลเรือน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด เรื่อง "บทบาทของศาลทหารในยุโรป ความเข้าใจเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับระบบยุติธรรมทางทหาร"¹² ทำการสำรวจโครงสร้างบทบาทของศาลทหารในยุโรป โดยวิเคราะห์หน้าที่หลัก 3 ด้าน คือ การรักษาวินัยทหาร การพิจารณาคดีทหาร และการปกป้องสิทธิมนุษยชน ผลการวิจัยพบความแตกต่างระหว่างประเทศในด้านอำนาจศาล กระบวนการพิจารณาคดี และความสัมพันธ์กับระบบยุติธรรมพลเรือน โดยเน้นความสำคัญของหลักยุติธรรมและความรับผิดชอบในระบบศาลทหาร

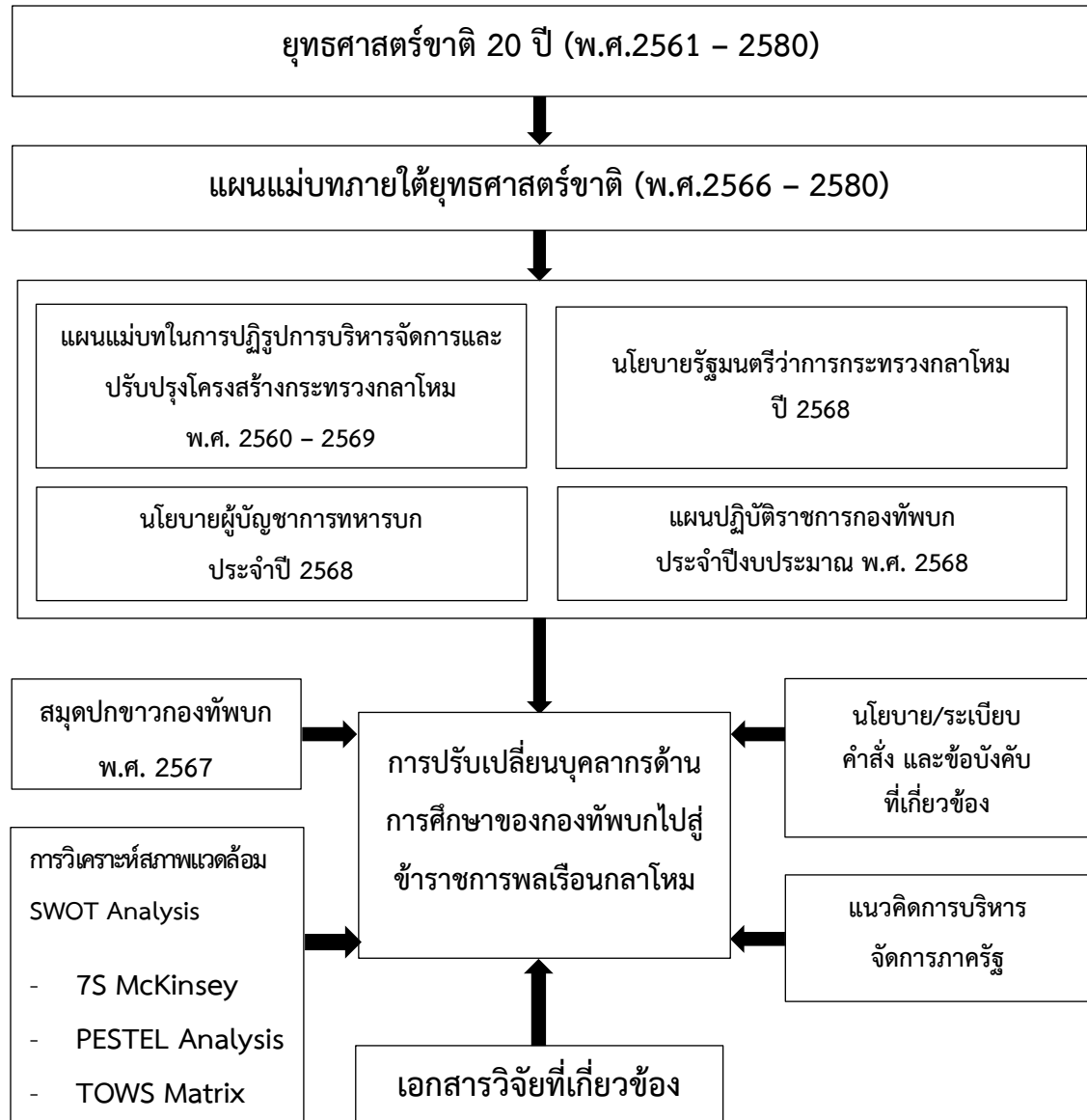
การวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็น การศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และผลของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน

ผลของการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสนับสนุนที่ช่วยให้กองทัพบกสามารถจัดทำแผนปรับเปลี่ยนโครงสร้างบุคลากรด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
2. เพื่อวิเคราะห์ผลที่มีต่อกองทัพบกจากการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
3. เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. **รูปแบบการวิจัย** แนวทางที่ใช้ในการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการศึกษากำหนด

2. **ขอบเขตการศึกษา** ห้วงเวลาตั้งแต่การกำหนดหัวข้อวิจัย การศึกษาค้นคว้าข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจนแล้วเสร็จ โดยดำเนินการตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2567 – มิถุนายน 2568

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** เอกสารวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ทำการศึกษา รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้แทนที่รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (In-depth Interview)

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis โดยใช้ 7S McKinsey ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และPESTEL Analysis สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ และTOWS Matrix สำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่ และนำทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Administration Theories)

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ห้วงเวลา	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค.68	เม.ย.68	พ.ค.68	มิ.ย.68
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	←→							
สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย		←→						
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา		←→						
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล				←→				
การสรุปผลการวิจัย					←→			
การนำเสนอผลการวิจัย						←→		
จัดทำรูปเล่ม							←→	

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
2. ทราบถึงผลที่มีต่อกองทัพบกจากการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม
3. ทราบถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมเป็นความพยายามสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิรูปกองทัพกให้สอดคล้องกับความท้าทาย และความต้องการในยุคใหม่ ในบทนี้เป็นการพิจารณาถึง แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบกลยุทธ์ และการดำเนินการที่เหมาะสม ในการวิจัยครั้งนี้

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. นโยบายและกรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

1.1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)¹³ ให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรและปฏิรูปราชการ ซึ่งสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพกใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความมั่นคง พัฒนาศักยภาพด้านความมั่นคงเสริมสร้างกองทัพให้เข้มแข็ง, ด้านการแข่งขัน ยกย่องความรู้ ทักษะของบุคลากรในศตวรรษที่ 21 และด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพ รองรับการกิจ ที่ซับซ้อน เน้นการพัฒนาคน และระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของกองทัพกในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาให้มีความพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต

1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2580)¹⁴ มุ่งพัฒนาศักยภาพภาครัฐ โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านบุคลากรของกองทัพกเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งสอดคล้องกับหมวดหมู่ที่ 6 "ปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ" โดยมี 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย การพัฒนาระบบบริหารด้วยการบริหารจัดการกำลังพล ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย ระบบประเมินผลที่ใช้

เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ระบบบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐมีประสิทธิภาพ, พัฒนาบุคลากรภาครัฐพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมการฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจ เพื่อยอมรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูประบบราชการ ปรับปรุงโครงสร้าง พัฒนาระบบงานนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อให้ระบบราชการทันสมัย ตอบสนองประชาชน และขับเคลื่อนประเทศ โดยเน้นยกระดับคุณภาพบุคลากรและระบบราชการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.3 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ปี พ.ศ. 2567¹⁵

มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้โดยเฉพาะในประเด็นนโยบายด้านการปฏิรูปกองทัพ นโยบายดังกล่าวเน้นการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหมและกำลังพลให้มีขนาดกะทัดรัด คล่องแคล่ว และทันสมัย โดยส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคใหม่ มุ่งพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบบูรณาการ รวมถึงการพัฒนาการบริการด้านการสวัสดิ์ กำลังพลสำรอง และการแพทย์ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และถูกต้อง โดยเน้นการบริหารงานที่โปร่งใส และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชน และเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นโยบายสำคัญประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การลดกำลังพล โดยปรับลดตำแหน่งที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น ตำแหน่งระดับนายพล และลดกำลังพลในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะนายทหารประทวนและนายทหารสัญญาบัตร เพื่อประหยัดงบประมาณและลดความแออัดของตำแหน่งยศสูง 2) การพัฒนาและยกระดับข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยส่งเสริมให้มีบทบาทสำคัญในงานด้านการศึกษาการบัญชี และกฎหมาย โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ไม่ต้องใช้ทักษะทางทหารโดยตรง เช่น แพทย์และพยาบาล 3) การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และ 4) การนำระบบประเมินผลและเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการ เช่น ระบบฐานข้อมูลกำลังพลและระบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกำลังพล

1.4 สมุดปกขาวกองทัพบก พ.ศ. 2569-2580¹⁶ เป็นการระบุถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพที่มุ่งเน้นความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ การฉีกกำลังป้องกันประเทศ และการปกป้องอธิปไตย โดยกำหนดแผนปรับโครงสร้าง กำลังพล มีเป้าหมายลดข้าราชการทหารร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และลดนายทหารชั้น นายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและนายทหารปฏิบัติการร้อยละ 50 ภายในปี 2571 แผนนี้มุ่งปรับเปลี่ยนกำลังพลในสายงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะทหารโดยตรง เช่น การแพทย์ การเงิน กฎหมาย และการศึกษา ให้เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อประหยัดงบประมาณและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังพลในระยะยาว

1.5 นโยบายผู้บัญชาการกองทัพบกประจำปี พ.ศ.2568¹⁷ พลเอก พนา แคล้วปลอดทุกข์ ผู้บัญชาการทหารบก มีนโยบายพัฒนาการศึกษาและบุคลากร โดยเน้นการ บูรณาการทรัพยากรมนุษย์: พัฒนาศักยภาพ เชื่อมโยงกองทัพกับหน่วยงานอื่น ๆ ปรับโครงสร้าง สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีแนวทาง 3 ด้าน ยกระดับศักยภาพ บุคลากรผ่านการศึกษาและฝึกอบรมที่ทันสมัย สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาใน และต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความรู้และนวัตกรรม และพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้าน เช่น การบริหารทรัพยากร ความมั่นคง และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ สรุปคือ ผู้บัญชาการทหารบก มุ่งเน้นพัฒนาคน ปรับปรุงระบบ และสร้างความร่วมมือ เพื่อให้กองทัพมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ทันสมัย และพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ

1.6 แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก พ.ศ. 2568¹⁸ ได้กำหนดแนวทางสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา โดยมุ่งเป้าสร้างขีดความสามารถระดับสูงให้กับ กำลังพลผ่านการฝึกอบรมที่ทันสมัยและการส่งเสริมการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แผนนี้ยังรวมถึง การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานและการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการให้บริการในกองทัพ โดยเน้นที่เป้าหมาย สำคัญสามประการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานใน สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการ บริหารจัดการและการเรียนการสอน ในกองทัพ และการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพ ของกำลังพลอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการวางแผนและติดตามผลที่ชัดเจน

2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.1 พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม พ.ศ. 2566¹⁹

พระราชกฤษฎีกาการระเบียบข้าราชการพลเรือนเกล้าโทมได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยระบุแนวทางเกี่ยวกับการโอนย้าย การปรับสถานะ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มาตราสำคัญประกอบด้วย มาตรา 5 ที่กำหนดประเภทและสถานะของข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม มาตรา 12 ระบุถึง หลักเกณฑ์และวิธีการโอนย้ายกำลังพลจากกองทัพไปยังตำแหน่งข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม มาตรา 20 ที่กำหนดสิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม และมาตรา 35 ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ชาติ และภารกิจของกระทรวงเกล้าโทม

2.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การบริหารงานบุคคลใน กระทรวงเกล้าโทม พ.ศ. 2551²⁰ เป็นระเบียบฯ ที่กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงเกล้าโทม พ.ศ. 2551 โดยมีสาระสำคัญ ใน 2 ด้านหลัก ดังนี้

2.2.1 นิยาม โดยกำหนดว่าข้าราชการพลเรือนเกล้าโทม คือ ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการในกระทรวงเกล้าโทม ในตำแหน่งที่ไม่ใช่อัตราทหาร ไม่มีชั้นยศ และต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

2.2.2 หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ซึ่งครอบคลุมการสรรหา และบรรจุโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก การแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความสามารถ ผลงาน คุณธรรม และอาวุโส การประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนดวินัยและสิทธิของข้าราชการพลเรือนเกล้าโทมให้ได้รับสิทธิตามกฎหมาย เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และบำเหน็จบำนาญ

2.3 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2566²¹ เป็นระเบียบที่กำหนดกรอบการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและประสิทธิภาพ โดยมีหัวข้อสำคัญ 4 ข้อ มาตรา 7 การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารบุคคลในกระทรวงกลาโหม มาตรา 15 กำหนดแนวทางพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า ในสายงานของบุคลากร มาตรา 22 กำหนดขั้นตอนและหลักเกณฑ์การโอนย้าย หรือปรับตำแหน่ง และ มาตรา 30 ส่งเสริมความโปร่งใสในการสรรหาและแต่งตั้ง โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและคุณธรรม

2.4 ข้อบังคับกระทรวงกลาโหม ว่าด้วยการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566²² เป็นการกำหนดระเบียบและขั้นตอนการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อให้กระทรวงกลาโหมมีการจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส โดยมีข้อกำหนดสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

2.4.1 คุณสมบัติผู้สมัคร ซึ่งต้องมีคุณสมบัติตามที่กระทรวงกำหนด เช่น อายุ การศึกษา และความสามารถ

2.4.2 กระบวนการบรรจุและแต่งตั้งที่ต้องดำเนินการอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ประกอบด้วย การสมัคร การสัมภาษณ์ และการทดสอบ

2.4.3 การฝึกอบรม โดยผู้บรรจุใหม่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในระดับพื้นฐานและเฉพาะทาง ประการที่สี่คือการดำรงตำแหน่งและการประเมินผล ซึ่งต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประเมินผลเป็นระยะเพื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้าย

2.4.4 สิทธิและหน้าที่ โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหมต้องได้รับความเท่าเทียมมีโอกาสนำมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ และต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

3. แนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)²³ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเครื่องมือในการวิเคราะห์มิติต่าง ๆ มาใช้ เพื่อทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากรในหน่วยงาน

ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของสถานการณ์ภายใน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการปรับโครงสร้างบุคลากรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ด้วยเครื่องมือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey²⁴ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis²⁵ และการวิเคราะห์กลยุทธ์ ด้วย TOWS Matrix²⁶

3.2 แนวคิดการบริหารองค์การภาครัฐ (Public Administration Theory)²⁷

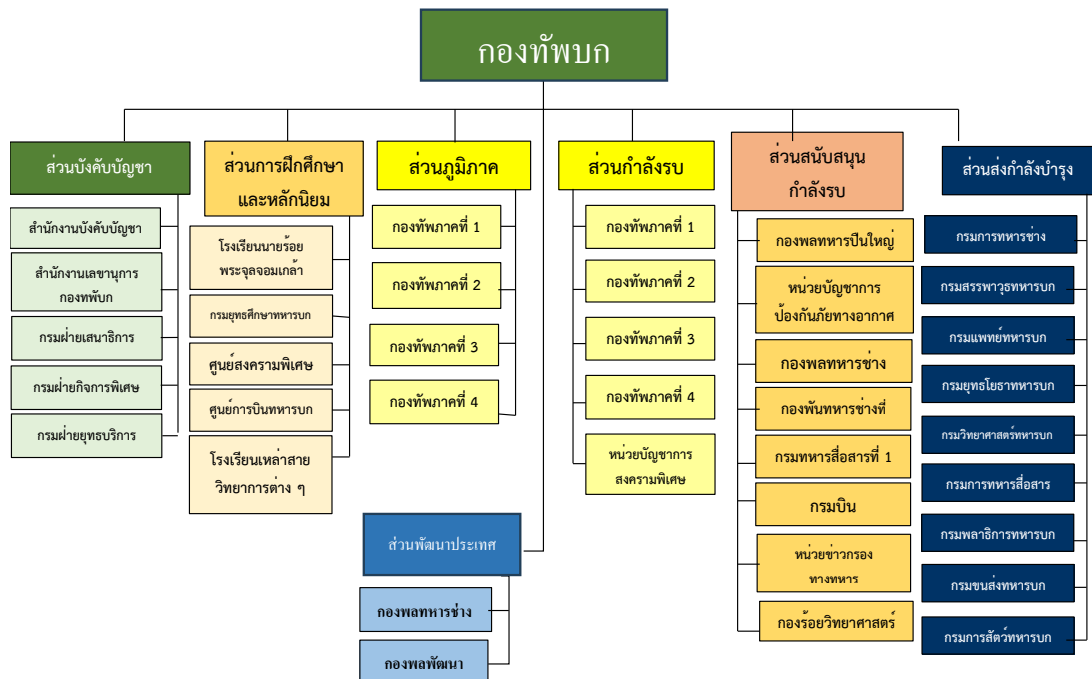
ในบริบทของการปรับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ การบริหารองค์การต้องสอดคล้องกับกฎหมาย นโยบาย และโครงสร้างที่กำหนดไว้ เช่น การพิจารณานโยบายของกระทรวงกลาโหมเกี่ยวกับการปฏิรูปบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งให้เหมาะสมกับบทบาทใหม่ เป็นกรอบแนวคิดที่ศึกษาการดำเนินงานและการจัดการในองค์การภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการสาธารณะ รวมถึงการสร้างโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนในการดำเนินงาน องค์ประกอบหลักของการบริหารองค์การภาครัฐ

โครงสร้าง ภารกิจของกองทัพบก และส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยมของกองทัพบก

กองทัพบกเป็นหน่วยงานความมั่นคงที่มีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศ และรักษาความมั่นคงภายใน รวมถึงภารกิจด้านการศึกษาและพัฒนากำลังพลผ่านสถาบันการศึกษาในสังกัด บุคลากรการศึกษาของกองทัพบกมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถตามที่กองทัพต้องการ ประกอบด้วยครู อาจารย์ ผู้ฝึกสอน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และบุคลากรสนับสนุนการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาหลายระดับ ตั้งแต่โรงเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเหล่าทัพ และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต่างๆ ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะทางเหมาะสมกับหลักสูตรการเรียนการสอน

1. โครงสร้างและภารกิจของกองทัพบก²⁸ มีความหลากหลาย โดยแบ่งออกเป็นหลายหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลความมั่นคงของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งนี้ ส่วนของการศึกษาของกองทัพบกถือเป็นด้านสำคัญในการพัฒนากำลังพลและการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบริการภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ แบ่งส่วนราชการเป็น

7 ส่วนดังนี้ ส่วนบัญชาการ, ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนสนับสนุนการช่วยรบ, ส่วนภูมิภาค, ส่วนการศึกษา, ส่วนช่วยพัฒนาประเทศ, ส่วนบัญชาการ, สำนักงานผู้บังคับบัญชา (สนง.ทบ.) สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก (สลก.ทบ.)



ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างการจัดหน่วย กองทัพบก

2. การกิจหลักของกองทัพบก ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 มาตรา 14 คือ "การเตรียมกำลังทางบกและป้องกันราชอาณาจักร" โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ปัจจุบันกองทัพบกแบ่งเหล่าทหารออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

เหล่ารบ เป็นกำลังหลักที่ปฏิบัติหน้าที่ในสนามรบโดยตรง ประกอบด้วยทหารราบที่เป็นกำลังรบหลักมีจำนวนมากที่สุด และทหารม้าที่แบ่งเป็นทหารม้าลาดตระเวน ทหารม้าบรรทุกลูกปืนเกราะ และทหารม้ารถถัง

เหล่าสนับสนุนการรบ มีหน้าที่ช่วยเหลือและเสริมกำลังให้กับหน่วยรบ ประกอบด้วยทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร และทหารการข่าว

เหล่าช่วยรบ มีหน้าที่จัดหาและส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยรบ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานแนวหลัง ประกอบด้วยทหารสรรพาวุธ ทหารพลอากาศ ทหารแพทย์ และทหารขนส่ง

เหล่าสนับสนุนการช่วยรบ เป็นหน่วยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการรบโดยตรง แต่มีบทบาทสำคัญในงานสนับสนุน ได้แก่ สารวัตรทหาร ทหารสารบรรณ ทหารการเงิน ทหารพระธรรมนูญ ทหารแผนที่ ทหารการสัตว์ และทหารดุริยางค์

3. โครงสร้าง และการจัดส่วนราชการส่วนการศึกษา และหลักนิยมของ กองทัพบก (Education, training and Doctrine Component)

ตามคำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ 12/56 อัตราการจัดเฉพาะกิจ 4100 (อนก.4100) กรมยุทธศึกษาทหารบก ลง 21 มีนาคม 2556²⁹ กรมยุทธศึกษาทหารบก ถือเป็นหน่วยงานสำคัญของกองทัพบกที่มีบทบาทหลัก ในการศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์ทางการทหาร โดยมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อเสริม สร้างความรู้ทางทหารและ ยุทธศาสตร์ในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างการกรมยุทธศึกษาทหารบก

3.1 หน่วยงานภายในกรมยุทธศึกษาทหารบก

กรมยุทธศึกษาทหารบก มีหน่วยงานภายในที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ **หน่วยที่ขึ้นตรงต่อกองบังคับการ** ประกอบด้วยหน่วยงานสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรต่างๆ ได้แก่ กองกำลังพล กองส่งกำลังบำรุง กองการเงิน กองบริการ กองค้ำประกันและพัฒนาบุคลากร กองอนุศาสนาจารย์ รวมถึงสำนักการฝึก สำนักการศึกษา ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์ และศูนย์ภาษา และ**หน่วยขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหารบก** ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนและสถาบันทางการศึกษาของกองทัพบกที่ทำหน้าที่ผลิตนักเรียนนายร้อยและจัดการฝึกอบรมทางทหารในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ เช่น การฝึกทหารในสายสัญญาบัตรและชั้นประทวน หน่วยงานเหล่านี้รวมถึงวิทยาลัยการทัพบก โรงเรียน เสนาธิการทหารบก โรงเรียนนายสิบทหารบก ศูนย์การทหารราบ ศูนย์การทหารม้า ศูนย์การทหารปืนใหญ่ และศูนย์ฝึกทางยุทธวิธีกองทัพบก

4.ภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารบก ภารกิจหลักห้าประการที่สำคัญ ดังนี้

4.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหาร โดยทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางการทหารเพื่อช่วยในการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ต่างๆ สำหรับการรับมือกับภัยคุกคามทั้งในระดับชาติและระดับโลก

4.2 การพัฒนายุทธศาสตร์และการวางแผนการรบ โดยพัฒนายุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ในสงคราม การป้องกันประเทศ การปราบปรามการก่อการร้าย และการรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่เสี่ยง

4.3 การศึกษาและวิจัยในด้านทหาร โดยมุ่งศึกษาการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสมัยใหม่

4.4 การฝึกอบรมและจัดสัมมนา โดยจัดกิจกรรมให้กับกำลังพลของกองทัพบก เพื่อให้เข้าใจยุทธศาสตร์การรบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสนามรบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การให้คำปรึกษาทางทหาร โดยให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์และการใช้แผนการรบที่เหมาะสมตามสถานการณ์หรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น

5. ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. 2560³⁰

ตามระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. 2560 บุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา (ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบกำหนดนโยบาย วางแผน และกำกับดูแลการจัดการศึกษา) ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา) ครู/อาจารย์ (ผู้ทำหน้าที่สอนอบรม และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียน) ครูทหาร/ครูฝึก (ผู้ทำหน้าที่ฝึกและอบรมวิชาทหารให้แก่กำลังพล) และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ผู้สนับสนุนการศึกษา)

นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งบุคลากรด้านการศึกษาตามลักษณะงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร (ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์ และนักวิจัย) นายทหารประทวน (ประกอบด้วยครูฝึก ผู้ช่วยอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการ) ข้าราชการพลเรือนกลาโหม (ประกอบด้วยอาจารย์ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่) และลูกจ้าง (ประกอบด้วยลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว)

นายทหารสัญญาบัตรที่ดำรงตำแหน่งบริหารในสถาบันการศึกษา เช่น ผู้บัญชาการโรงเรียน ผู้บังคับการกรม ผู้อำนวยการกองการศึกษา รวมถึงอาจารย์ที่มีหน้าที่หลักในการสอนและฝึกอบรมในสถาบันการศึกษาของกองทัพบก และนักวิจัยที่ทำงานด้านการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางทหาร ยุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ส่วนนายทหารประทวนมีบทบาทเป็นครูฝึกสำหรับทหารกองประจำการและกำลังพลสำรอง ผู้ช่วยอาจารย์ที่สนับสนุนการสอน และเจ้าหน้าที่ธุรการ ขณะที่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมประกอบด้วยอาจารย์ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ธุรการ นอกจากนี้ ยังมีลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานสนับสนุนต่างๆ

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. เอกสารงานวิจัยจากต่างประเทศ

1.1 การศึกษา The Role of Military Courts Across Europe³²

การศึกษาของมหาวิทยาลัยออกฟอร์ดเกี่ยวกับระบบยุติธรรมทหารในยุโรปวิเคราะห์บทบาทของศาลทหารในประเทศต่างๆ โดยมุ่งศึกษาการปรับลดบทบาทของทหารและเพิ่มบทบาทของข้าราชการพลเรือนในกระบวนการยุติธรรมทางทหาร ผลการศึกษาพบความแตกต่างสำคัญในเรื่องขอบเขตอำนาจศาล โดยบางประเทศให้ศาลทหาร มีอำนาจพิจารณาคดีทางทหารทั้งหมด ขณะที่บางประเทศจำกัดเฉพาะคดีร้ายแรง นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในเรื่องมาตรการป้องกันและการอุทธรณ์ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบยุติธรรมทหารและพลเรือน บางประเทศแยกกระบบอย่างชัดเจน ขณะที่บางประเทศบูรณาการระบบเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทุกประเทศให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานสิทธิมนุษยชนและความโปร่งใสในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งผลการศึกษานี้มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและพัฒนาแนวทางการปรับสมดุลระหว่างการรักษาวินัยทหาร และการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนในกระบวนการยุติธรรมทางทหาร

1.2 การศึกษาเกี่ยวกับการทำงานร่วมระหว่างทหารและข้าราชการพลเรือนในสหรัฐอเมริกา³³

พบว่า การทำงานร่วมระหว่างทหารและพลเรือนของสหรัฐอเมริกาเป็นแบบอย่างที่เป็นเลิศของการบูรณาการระหว่างภาคส่วนกระทรวงกลาโหมของประเทศสหรัฐอเมริกา (United States Department of Defense หรือ DoD) มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างบุคลากรทหารและพลเรือน หัวใจสำคัญของการดำเนินงาน คือ การครอบคลุมภารกิจหลากหลาย ได้แก่ การพัฒนายุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การจัดหายุทโธปกรณ์ และการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดฝึกอบรมร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและทักษะการทำงานร่วมกัน การประสานงานครอบคลุมหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากร และการบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงการเตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การก่อการร้ายและภัยพิบัติ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลยุทธ์การพัฒนาทักษะ การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความมั่นคงมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกมิติ เป้าหมายสูงสุด คือ

การสร้างระบบ ความมั่นคงที่มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.3 การศึกษาเกี่ยวกับการทำงานร่วมระหว่างทหารและข้าราชการพลเรือนในสิงคโปร์³⁴ สิงคโปร์ได้พัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างทหาร และข้าราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการในด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ มีการวางกรอบการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนใน 2 ด้านหลัก คือ 1) การพัฒนากองทัพและ การบริการพลเรือน ผ่านการฝึกอบรมให้บุคลากรทั้งสองฝ่ายเข้าใจภารกิจของกันและกัน เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว และ 2) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ โดยการทำงานร่วมกันในโครงการต่างๆ เช่น การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการสร้างเสถียรภาพในภูมิภาค ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการระหว่างทหารและพลเรือนในรูปแบบของสิงคโปร์นี้ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เอกสารการวิจัยในประเทศไทย

กรณีศึกษา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
เรื่อง การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกองทัพ³⁵ การบูรณาการข้าราชการพลเรือนเข้ากับหน่วยงานทหารในกองทัพบกเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน ผ่านการใช้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนา กระบวนการบูรณาการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานโดยการนำบุคลากรพลเรือนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาสนับสนุนภารกิจทางทหาร โดยเฉพาะในด้านการวิเคราะห์ การวิจัย และการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะและมุมมองที่หลากหลาย แนวทางการดำเนินงานเน้นการสร้างการเข้าใจระหว่างบุคลากรทหารและพลเรือน ผ่านการฝึกอบรมร่วมกัน การกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่าง แม้ว่าจะพบอุปสรรคบ้างในเรื่องความแตกต่างทางวิธีคิดและการปฏิบัติ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์

การตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ที่รอบคอบและแม่นยำมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างนวัตกรรม และแนวทางการแก้ปัญหาที่มีความยืดหยุ่นและครอบคลุม

การวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงทศวรรษหน้า³⁶ สนับสนุนแนวทางการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรภาครัฐ โดยระบุว่าการปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ระบบราชการไทยมีประสิทธิภาพสูงและทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้

งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับบทบาทของข้าราชการพลเรือนในระบบทหาร โดยเฉพาะในมิติของการเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างจากประเทศที่ประสบความสำเร็จในการ บุรณาการทหาร และพลเรือน เช่น ยุโรป สหรัฐอเมริกา และสิงคโปร์ ได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่เน้นการใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยเสริมสร้างการดำเนินงานดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปประเด็นข้อซักถามจากการศึกษาดูงานที่สำนักนโยบายและแผนกลาโหม³⁷

พลเอก กันตพจน์ เสรฐธำรค์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนบุคลากรกองทัพไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย ในมิติของปัจจัยการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นสองประเด็นหลัก ได้แก่ การปรับโครงสร้างจากข้าราชการทหารไปสู่ข้าราชการพลเรือน และการบริหารจัดการระบบอัตรากำลัง โดยมีแผนดำเนินการในปี 2568 และ 2570 ซึ่งอยู่ระหว่าง การปรับปรุงกฎระเบียบ บริหารทรัพยากรบุคคล และสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป้าหมายสำคัญคือการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของประเภทกำลังพลที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก ได้แก่ กำลังพลส่วนสนับสนุน ประกอบด้วย งานสายแพทย์ งานด้านการศึกษาและสถานศึกษา งานบริหารและธุรการ (การเงิน กฎหมาย) และกำลังพล

ในส่วนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ได้แก่ บุคลากรในโรงงานกระทรวงกลาโหม บุคลากรในสถาบันเฉพาะทาง และบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา (รายละเอียดตามภาคผนวก)

สรุปการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม³⁸

พันเอก ชนะศึก อัมพรณี ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม รายละเอียดตามภาคผนวก สามารถสรุปประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้ ความเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพเข้าสู่ราชการพลเรือนกลาโหม เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีความจำเป็นและซับซ้อน และได้อธิบายถึงปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ การรองรับสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และความจำเป็นในการลดขนาดกำลังพลโดยเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ เป้าหมายหลักของการปรับเปลี่ยนคือการลดจำนวนข้าราชการทหารในตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก โดยจะบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมในสายงานวิชาชีพ อาทิ ครู นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ และสถาปนิก อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลกระทบต่อการควบคุมบังคับบัญชาและความสามัคคี เนื่องจากมีความแตกต่างในกฎระเบียบ กระทรวงกลาโหมจึงได้วางแผนรองรับอย่างรอบคอบ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจและให้ผลประโยชน์แก่บุคลากร แนวทางการดำเนินการจะเป็นขั้นเป็นตอน เริ่มจากการคัดเลือกและบรรจุในหน่วยนำร่อง แล้วจึงขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพในระยะยาว (รายละเอียดตามภาคผนวก)

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยน โดยอ้างอิงจากการวิเคราะห์เอกสาร นโยบาย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากบทที่ 2 เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการออกแบบกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์จะใช้หลายเครื่องมือประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis โดยใช้ 7S McKinsey เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ในการสนับสนุนข้อมูลในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การใช้ PESTEL Analysis สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อหาผลที่มีต่อกองทัพบกจากงานวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อบูรณาการผลการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ประกอบการจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (7S McKinsey)

องค์ประกอบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้าง (Structure)	1. มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนราชการเป็น 7 ส่วน	1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น อาจทำให้การตัดสินใจล่าช้า 2. ยังไม่มีโครงสร้างรองรับ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างชัดเจน

องค์ประกอบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	2. มีกรมยุทธศึกษาทหารบก เป็นหน่วยงานหลักในการดูแล ด้านการศึกษา	
ระบบ (Systems)	1. มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระเบียบแบบแผน 2. มีระบบการศึกษาและฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐาน	1. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากร 2. ระบบการประเมินผลอาจไม่ สอดคล้องกับบริบทของข้าราชการ พลเรือน
รูปแบบการบริหาร (Style)	1. มีการบริหารแบบเป็นระบบ และมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจน 2. มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1. รูปแบบการบริหารแบบทหาร อาจไม่เหมาะกับบุคลากรพลเรือน 2. วัฒนธรรมองค์กรแบบทหารอาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวของบุคลากรพลเรือน
บุคลากร (Staff)	1. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านการศึกษา 2. มีการแบ่งประเภทบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน	1. อาจเกิดความกังวลและความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนสถานะ 2. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบใหม่
ทักษะ (Skills)	1. บุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาทางทหาร 2. มีความพร้อมในการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม	1. บุคลากรอาจขาดทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นในบริบทใหม่ 2. ทักษะการทำงานแบบทหารอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของระบบราชการพลเรือน
ค่านิยมร่วม (Shared Values)	1. มีค่านิยมด้านความมีวินัย ความรับผิดชอบ และความจงรักภักดี	1. ค่านิยมแบบทหารอาจไม่ สอดคล้องกับแนวคิดของข้าราชการพลเรือน

องค์ประกอบ	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	2. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง	2. การปรับเปลี่ยนค่านิยมอาจต้องใช้เวลาและทรัพยากรมาก
กลยุทธ์ (Strategy)	1. มีแผนปฏิบัติการและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน 2. มีนโยบายรองรับการปรับเปลี่ยนบุคลากรตามสมมุติฐานของทศพร	1. ยังขาดแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับเปลี่ยนบุคลากร 2. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจยังไม่ครอบคลุม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey ให้ทราบถึงจุดแข็งและความท้าทายของกองทัพบก ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญใน 3 มิติหลัก ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม พบปัญหาความคับคั่งในชั้นยศ โครงสร้างกำลังพลของกองทัพบกในปัจจุบันประสบปัญหาความคับคั่งในชั้นยศ โดยเฉพาะในระดับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพและการบริหารจัดการตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาให้เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะช่วยลดจำนวนตำแหน่งที่ต้องใช้ชั้นยศทหาร และเปิดโอกาสให้เกิดการบริหารจัดการกำลังพลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้เน้นย้ำในประเด็นนี้ว่าการปรับเปลี่ยนจะช่วยแก้ไขปัญหาความคับคั่งในแต่ละชั้นยศ ซึ่งเป็นหนึ่งในเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปโครงสร้างกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

2. ด้านบุคลากร มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ และความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้การดำเนินภารกิจมีประสิทธิภาพ ความต้องการบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความต่อเนื่องและเชี่ยวชาญเฉพาะทาง งานด้านการศึกษาของกองทัพบก โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนเสนาธิการทหารบก และวิทยาลัยการทัพบก ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบข้าราชการทหารที่มีการหมุนเวียนตำแหน่งตามวาระอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว มีข้อมูลเพิ่มเติมว่าตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมควรครอบคลุมสายงาน

วิชาชีพและวิชาการ เช่น ครู อาจารย์ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ และสถาปนิก ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

3. การบริหารจัดการ มีระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และมีกรมยุทธศึกษาทหารบกเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพบว่า

3.1 นโยบายการปฏิรูปกองทัพ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ปี พ.ศ. 2567 และสมุดปกขาวกองทัพบก พ.ศ. 2569-2580 ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปกองทัพอย่างชัดเจน โดยเน้นการปรับลดขนาดกำลังพล โดยเฉพาะการลดจำนวนข้าราชการทหารลงร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และการลดนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิรวมถึงนายทหารปฏิบัติการลงร้อยละ 50 ภายในปี 2571 ซึ่งการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมถือเป็นส่วนหนึ่งของการตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าว และข้อมูลที่ได้จากการตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกำลังพลของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จากการศึกษาดูงานที่สำนันโยบายและแผนกลาโหม รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่านโยบายนี้มุ่งหวังให้โครงสร้างกองทัพมีขนาดกะทัดรัด คล่องแคล่ว และทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวและงบประมาณด้านความมั่นคงที่มีแนวโน้มลดลง จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังรบมากกว่าปริมาณกำลังรบ

3.2 การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่กระทรวงกลาโหมได้ชี้แจงเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม การปรับเปลี่ยนนี้จะไม่ทำให้งบประมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็น การนำงบประมาณในส่วนของการทหารที่ลดลงมาใช้กับข้าราชการพลเรือนกลาโหมแทน ซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดภาระทางการคลังเพิ่มเติม ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงกลาโหมได้ให้ข้อมูลว่า การปรับเปลี่ยนนี้ช่วยลดจำนวนข้าราชการทหารในตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ยุทธบริเวณ ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณและเพิ่มความพร้อมรบให้กับหน่วยงาน สอดคล้องกับมาตรการการควบคุมงบประมาณภาครัฐในภาวะเศรษฐกิจที่ท้าทาย

2. ความท้าทายและข้อจำกัด กองทัพบกเผชิญความท้าทายสำคัญในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ได้แก่

2.1 การปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นระเบียบแบบแผนอาจเป็นอุปสรรคต่อการรับแนวคิดใหม่ๆ

2.2 ขีดความสามารถบุคลากร มีข้อจำกัดในด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยเฉพาะในมิติการศึกษาและการพัฒนาวิชาการ

2.3 โครงสร้างองค์กร ยังไม่ได้รับการปรับให้รองรับบทบาทข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างชัดเจน

2.4 การสร้างสมดุล ต้องหาจุดสมดุลระหว่างค่านิยมทหารที่เข้มงวดกับความต้องการความยืดหยุ่นในงานด้านการศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะประสบความสำเร็จได้ด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ประกอบด้วย กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอทั้งด้านงบประมาณและบุคลากร รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและให้คำปรึกษาแนะนำ

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. ระบบติดตามประเมินผล กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและวัดผลได้ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลอย่างทันเวลาและนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน

4. ความยืดหยุ่นในการปรับแผน ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม มีการบริหารความเสี่ยงและแผนสำรองรองรับ และจัดตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

5. การสร้างแรงจูงใจ จัดระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลตามผลงาน

ผลที่มีต่อกองทัพบกในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การเมือง (Political)	1. นโยบายรัฐบาลและกระทรวงกลาโหมสนับสนุนการปฏิรูปกองทัพ 2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการ	1. ความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อเนื้อหาของนโยบาย 2. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงอาจมีผลต่อทิศทางการปฏิรูป
เศรษฐกิจ (Economic)	1. การปรับโครงสร้างบุคลากรช่วยประหยัดงบประมาณในระยะยาว 2. สภาพเศรษฐกิจกดดันให้ต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	1. ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินการปรับเปลี่ยน 2. ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณด้านความมั่นคง
สังคม (Social)	1. สังคมมีความคาดหวังต่อการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ 2. การยอมรับบทบาทของข้าราชการพลเรือนในการกิจความมั่นคงมากขึ้น	1. อาจมีแรงต้านจากสังคมทหารต่อการลดบทบาทของทหาร 2. การปรับตัวทางสังคมของบุคลากรที่เปลี่ยนสถานะ

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
เทคโนโลยี (Technological)	1. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2. โอกาสในการพัฒนาระบบ E-learning และการศึกษาทางไกล	1. ความท้าทายในการปรับตัวใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 2. ต้นทุนในการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
สิ่งแวดล้อม (Environmental)	1. การลดขนาดกำลังพลช่วยลดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน 2. โอกาสในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับบุคลากรพลเรือน	1. การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานอาจต้องใช้ทรัพยากรมาก 2. ความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน
กฎหมาย (Legal)	1. มีการออกกฎหมายและระเบียบรองรับการปรับเปลี่ยนบุคลากร 2. พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566 สนับสนุนการปรับเปลี่ยน	1. ความล่าช้าในการออกกฎหมายลำดับรอง 2. ความไม่ชัดเจนในการตีความกฎระเบียบใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis แสดงให้เห็นว่าโอกาสและอุปสรรค ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนในการวิจัยครั้งนี้ และมีโอกาสประสบความสำเร็จ รวมถึงนำไปสู่การพัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในระยะยาว สามารถสรุปออกเป็นผลต่อกองทัพบกในด้านบวก (โอกาส) และด้านลบ (ความท้าทาย) ได้ดังนี้

1. ผลด้านบวกต่อกองทัพบก

1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกำลังพล ซึ่งในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม จะช่วยให้การบริหารจัดการกำลังพลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1.1.1 ลดความคับคั่งในชั้นยศและเปิดโอกาสให้นายทหารในสายงานอื่นๆ ได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น

1.1.2 การจัดสรรบุคลากรให้ตรงตามความเชี่ยวชาญและความต้องการของหน่วยงาน โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องการผู้มีความรู้เฉพาะทาง

1.1.3 สร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่ต้องหมุนเวียนตำแหน่งบ่อยเหมือนข้าราชการทหาร

1.2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการวิจัย บุคลากรด้านการศึกษาที่เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้อย่างลึกซึ้งและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการวิจัยของกองทัพบก ดังนี้

1.2.1 พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 2 1

1.2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีทางทหาร

1.2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 การประหยัดงบประมาณในระยะยาว แม้ว่าในระยะสั้นการปรับเปลี่ยนอาจไม่ส่งผลต่อการลดงบประมาณโดยตรง แต่ในระยะยาวจะช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณในด้านต่างๆ ดังนี้

1.3.1 ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เกิดจากการหมุนเวียนบุคลากร

1.3.2 ลดภาระค่าใช้จ่ายในการจ่ายเงินพิเศษและสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับชั้นยศทหาร

1.3.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 การสร้างความหลากหลายและมุมมองใหม่ในกองทัพบก

การมีบุคลากรพลเรือนที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ามาทำงานในกองทัพ จะช่วยเสริมสร้างมุมมองใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในด้านการศึกษาและการวิจัยที่ต้องการความคิดที่หลากหลายและเป็นสากล

2. ผลด้านลบต่อกองทัพบก

2.1 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร การผสมผสานระหว่างบุคลากรทหารและพลเรือนอาจก่อให้เกิดความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นความท้าทายที่ต้องบริหารจัดการอย่างระมัดระวัง ความแตกต่างในเรื่องระเบียบวินัย การเคารพสายการบังคับบัญชา และแนวทางการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่ม พันเอก ชนะศึก อัมพรมณี ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า ในช่วงเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยน อาจส่งผลกระทบต่อความควบคุมบังคับบัญชาและความสามัคคีของหน่วยงาน เนื่องจากข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหมใช้กฎและระเบียบที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญในการบริหารจัดการการเปลี่ยนผ่านนี้

2.2 การสูญเสียมุมมองทางทหารในการพัฒนาหลักสูตร การลดจำนวนบุคลากรทหารในสถาบันการศึกษาอาจส่งผลให้การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนขาดมุมมองจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการฝึกอบรมกำลังพลให้พร้อมสำหรับสถานการณ์จริง ทั้งนี้ การรักษาความสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญทางวิชาการและประสบการณ์ทางทหารเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในกระบวนการปรับเปลี่ยน

2.3 ความท้าทายในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ การสรรหาบุคลากรพลเรือนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและเหมาะสมกับความต้องการของกองทัพ

อาจเป็นความท้าทาย โดยเฉพาะในสาขาที่มีการแข่งขันสูงในตลาดแรงงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ วิศวกรรม หรือการวิจัยขั้นสูง นอกจากนี้ยังมีความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

2.4 การปรับตัวของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ การเปลี่ยนสถานะจากข้าราชการทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะส่งผลให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบต้องปรับตัวในหลายด้าน ทั้งรูปแบบการทำงาน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงกลาโหม พบว่าประเด็นเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นหนึ่งในประเด็นที่มีการให้ความสำคัญ โดยมีการเน้นย้ำว่าควรให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูและอาจารย์เกี่ยวกับข้อดีของการเปลี่ยนสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม เช่น โอกาสในการเติบโตในสายงานของตนเองโดยไม่ต้องย้ายเหล่า และยังคงได้รับสิทธิสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

การวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย 7S McKinsey และปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL Analysis ข้างต้น ทำให้ได้ทราบถึงปัจจัย และผลที่มีต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งในการจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยใช้ TOWS Matrix สำหรับการวิเคราะห์หากลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของกองทัพบก ซึ่งจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งบุคลากรและองค์กรโดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O) 1. นโยบายรัฐบาลสนับสนุน การปฏิรูปกองทัพ 2. ช่วยประหยัดงบประมาณในระยะยาว 3. สังคมยอมรับบทบาทข้าราชการพลเรือนมากขึ้น 4. มีกฎหมายรองรับการปรับเปลี่ยน	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) S1,O1 จัดทำแผนปฏิบัติการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่ชัดเจนโดยใช้โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่ S2,O2 พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสำหรับข้าราชการพลเรือนกลาโหม S3,O3 สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายนอกเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร S4,O4 จัดทำแผนการนำกฎหมายและระเบียบใหม่ไปสู่การปฏิบัติ	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) W1,O1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้รองรับข้าราชการพลเรือนกลาโหมอย่างชัดเจน W2,O3 จัดทำโครงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน W3,O4 สื่อสารและให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่บุคลากร W4,O1,O2 จัดทำแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและมีระยะเวลาชัดเจน

TOWS Matrix	จุดแข็ง (S) S1 โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน S2 ระบบการบริหารจัดการที่เป็นระเบียบ S3 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง S4 มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบายรองรับการปรับเปลี่ยน	จุดอ่อน (W) W1 โครงสร้างรองรับข้าราชการพลเรือนกลาโหมยังไม่ชัดเจน W2 วัฒนธรรมองค์กรแบบทหารอาจเป็นอุปสรรค W3 ความกังวลของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง W4 ขาดแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม
อุปสรรค (T) 1. ความไม่แน่นอนทางการเมือง 2. ข้อจำกัดด้านงบประมาณ 3. แรงต้านจากสังคมทหาร 4. ความล่าช้าในการออกกฎหมายลำดับรอง	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) S1,T1 สร้างกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อความต่อเนื่องของนโยบาย S2,T2 จัดทำแผนงบประมาณระยะยาวเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนบุคลากร S3,T3 จัดทำโครงการสร้างความเข้าใจและการยอมรับในสังคมทหาร S4,T4 จัดทำแนวทางการปฏิบัติชั่วคราวระหว่างรอกฎหมายลำดับรอง	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) W1,T1 จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง W2,T2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและงบประมาณสำรอง W3,T3 จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจและการยอมรับระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่ม W4,T4 เร่งผลักดันให้มีการออกกฎหมายลำดับรองที่จำเป็น

สรุปการวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก เน้นการใช้จุดแข็งขององค์กรในการคว้าโอกาส เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข มุ่งแก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่น การสร้างกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว

กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค เช่น การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis ทำให้เห็นถึงปัจจัย และผลที่มีต่อการปรับเปลี่ยนแล้ว รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมแล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้พิจารณานำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐที่จำเป็นสำหรับประกอบดำเนินการอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงหลายมิติดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารเชิงนโยบาย การปรับเปลี่ยนต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายการปฏิรูปกองทัพ โดยดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน อาทิ การลดอัตรากำลังทหารลงร้อยละ 5 ภายในปี 2570

2. การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน และการขยายผล ควรมีการทดลองนำร่องในบางหน่วยงานก่อนขยายผล พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำกับดูแลกระบวนการ

3. การจัดการทรัพยากรต้องวางแผนอัตรากำลังและงบประมาณให้สอดคล้องกับโครงสร้างใหม่ พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรและระบบประเมินผล รวมถึงจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ในส่วนของการบริหารบุคลากรภาครัฐ จำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนกลาโหม พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพและแรงจูงใจ พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

4. ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ โดยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง สื่อสารนโยบายและแผนงานอย่างทั่วถึง และมีระบบติดตามและประเมินผลที่โปร่งใสตรวจสอบได้

5. การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องวิเคราะห์ผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เตรียมมาตรการรองรับผลกระทบต่อบุคลากร และสร้างการยอมรับพร้อมทั้งลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตลอดกระบวนการ

แนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ผลการวิเคราะห์ด้วยSWOT Analysis โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey, PESTEL, และ TOWS Analysis ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและวางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปรับเปลี่ยนสถานะของบุคลากรดังกล่าว สามารถพิจารณาองค์ประกอบหลักในการจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ดังนี้

1. การพัฒนาระบบสวัสดิการและแรงจูงใจที่เหมาะสม ออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างของแต่ละกลุ่ม เพื่อลดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวอย่างรอบคอบ จัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกขั้นตอน ดำเนินการเป็นขั้นตอนและมีหน่วยนำร่อง
3. การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมทหารและพลเรือน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อลดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมองค์กร

4. การพัฒนาหลักสูตรอบรมและการฝึกอบรมเฉพาะทาง สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงานในระบบข้าราชการพลเรือน เน้นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและการปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร

5. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีระบบติดตามและประเมินประสิทธิภาพ ปรับปรุงแนวทางตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากองค์ประกอบหลัก 5 ประการข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยมีขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติหลัก แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อม (1-2 ปี) ด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมความพร้อม

ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน (3-5 ปี) การทดแทนตำแหน่ง การพัฒนาระบบการประเมินผล การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการ เป็นกระบวนการสำคัญในการเปลี่ยนผ่าน

ระยะที่ 3 การขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง (มากกว่า 5 ปี) การบูรณาการการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม การประเมินผลและปรับปรุง และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในการจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม มีประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นรูปแบบการดำเนินงานในแต่ละระยะ และกิจกรรมหลักประกอบแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมโดยละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 4 – 9

ตารางที่ 4 แสดงขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติ และกิจกรรมหลักประกอบแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ขั้นตอน	แนวทางการปฏิบัติ	กิจกรรมหลัก
1. การวางแผน /การเตรียมความพร้อม	1.1 การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังเป้าหมาย	- วิเคราะห์ตำแหน่งที่เหมาะสม - จัดทำแผนอัตรากำลัง กำหนดสัดส่วนและจำนวนในแต่ละหน่วยงาน
	1.2 การพัฒนารอบการบริหารจัดการและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	- พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก - กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) - ออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
	1.3 การเตรียมความพร้อมด้านกฎหมายและระเบียบ	- เร่งรัดการออกกฎหมายลำดับรอง - จัดทำแนวทางปฏิบัติชั่วคราว - ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. การดำเนินการปรับเปลี่ยน	2.1 การดำเนินการแบบเป็นขั้นตอน	- ทดลองนำร่องในหน่วยงานที่มีความพร้อม - ประเมินผลและปรับปรุง - ขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น

ขั้นตอน	แนวทางการปฏิบัติ	กิจกรรมหลัก
	2.2 การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารจัดการ	- กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน - จัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง - กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
	2.3 การจัดการด้านบุคลากร	- สื่อสารและสร้างความเข้าใจ - พัฒนาระบบแรงจูงใจ - ดูแลบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ
	2.4 การบริหารวัฒนธรรมองค์กร	- จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่ม - พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง - สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
3. การติดตามและประเมินผล	3.1 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	- กำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ - วัดผลทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ - ประเมินความพึงพอใจของบุคลากร
	3.2 การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล	- แต่งตั้งคณะกรรมการจากหลายภาคส่วน - จัดทำระบบการรายงานผล - รวบรวมข้อมูลและปัญหาระหว่างดำเนินงาน

ขั้นตอน	แนวทางการปฏิบัติ	กิจกรรมหลัก
	3.3 การปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	- ทบทวนแผนตามข้อมูลจากการติดตาม - รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การพัฒนา/เสริมสร้างศักยภาพ	4.1 การพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยน	- จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็น - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทใหม่ - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	4.2 การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภายนอก	- แลกเปลี่ยนบุคลากร - พัฒนาหลักสูตรร่วม - ทำวิจัยร่วมกับสถาบันภายนอก
	4.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร - จัดทำระบบ E-learning - พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 ระยะที่ 1 แผนการดำเนินงานระยะสั้น (1-2 ปี) การเตรียมความพร้อม

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
1.จัดตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการ	เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงานและขับเคลื่อนการ ปรับเปลี่ยนบุคลากรอย่าง เป็นระบบ	1.คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่มี องค์ประกอบครบถ้วน 2.แผนงานและระยะเวลาดำเนินการ ที่ชัดเจน 3.จำนวนการประชุมอย่างน้อย 6 ครั้งต่อปี	1.รายงานความก้าวหน้าต่อ ผบ.ทบ. ทุก 3 เดือน 2.ประเมินประสิทธิภาพของ คณะกรรมการประจำปี
2.ปรับปรุงโครงสร้าง/ อัตราด้านการศึกษา	เพื่อกำหนดตำแหน่งที่ เหมาะสมสำหรับ ข้าราชการพลเรือน กลาโหม	1. ร้อยละ 80 ของหน่วยงานการศึกษา มีการปรับโครงสร้างและอัตรา 2. จำนวนตำแหน่งที่กำหนดให้เป็น ข้าราชการพลเรือนกลาโหม(อย่างน้อย ร้อยละ 30 3.ความสอดคล้องของโครงสร้างกับภารกิจ	1.ตรวจสอบโครงสร้างและอัตรา ทุก 6 เดือน 2.รายงานผลการปรับโครงสร้าง ต่อคณะกรรมการ
3.สร้างความเข้าใจ/ การยอมรับ	เพื่อให้บุคลากรมีความ เข้าใจและยอมรับการ ปรับเปลี่ยน	1.จำนวนกิจกรรมสร้างความเข้าใจ อย่างน้อย 10 ครั้ง/ปี 2.ร้อยละ 80 ของบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม	1.สำรวจความคิดเห็นก่อนและหลัง กิจกรรม 2.จัดทำช่องทางรับฟังความคิดเห็น 3.ติดตามผลทุก 3 เดือน

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
		3.ระดับความพึงพอใจและความเข้าใจของบุคลากรมากกว่าร้อยละ75	
4.พัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังพล	เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งข้าราชการทหารและพลเรือนกลาโหม	1.ระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 2.ร้อยละ 100 ของบุคลากรมีข้อมูลในระบบ 3.ความพร้อมใช้งานของระบบมากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ95	1.ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทุก 3 เดือน 2.รายงานการใช้งานระบบและปัญหาที่พบทุกเดือน

ตารางที่ 6 ระยะที่ 2 แผนการดำเนินงานระยะกลาง (3-5 ปี) การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
1.การทดแทนตำแหน่ง	ทดแทนตำแหน่ง ข้าราชการทหารด้วย ข้าราชการพลเรือน กลาโหม	1.ร้อยละของตำแหน่งที่ทดแทนตามแผน มากกว่าร้อยละ 80 2.อัตราการบรรจุข้าราชการพลเรือน กลาโหม ร้อยละ 75 3.ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน น้อยกว่าร้อยละ 75	1.รายงานผลการทดแทนตำแหน่ง ทุก 6 เดือน 2.ติดตามอัตราการลาออกและปัญหาที่พบ 3.ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
2.พัฒนาระบบการ ประเมินผล	ให้มีระบบประเมินผลที่ เหมาะสมกับข้าราชการ พลเรือนกลาโหม	1.ระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับ ลักษณะงาน 2.ร้อยละของหน่วยงานที่นำระบบไปใช้ ร้อยละ 90 3.ความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบมากกว่า ร้อยละ 80	1.ประเมินประสิทธิภาพของระบบประจำปี 2.รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานทุก 6 เดือน 3.ปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะ
3.พัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	กำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าที่ชัดเจน	1.แผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ ชัดเจน	1.ติดตามความก้าวหน้าตามแผนทุก 6 เดือน

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
	สำหรับข้าราชการพลเรือน กลางใหม่	2.ร้อยละของบุคลากรที่มีแผนพัฒนา รายบุคคลมากกว่าร้อยละ 80 3.อัตราการเติบโตในสายงาน มากกว่า ร้อยละ 10% ต่อปี	2.ประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ประจำปี 3.วิเคราะห์อัตราการลาออกและสาเหตุ
4.สร้างวัฒนธรรม องค์กรแบบบูรณาการ	เพื่อส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันระหว่างข้าราชการ ทหารและพลเรือน	1.จำนวนกิจกรรมสร้างทีมและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 8 ครั้ง/ปี 2.ระดับความร่วมมือในการทำงาน มากกว่าร้อยละ 80 3.จำนวนโครงการที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าหรือเท่ากับ 5 โครงการ/ปี	1.ประเมินบรรยากาศการทำงานทุก 6 เดือน 2.ติดตามความขัดแย้งและปัญหาที่เกิดขึ้น 3.สำรวจความผูกพันต่อองค์กรประจำปี

ตารางที่ 7 ระยะที่ 3 แผนการดำเนินงานระยะยาว (มากกว่า 5 ปี) การขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
1. บูรณาการการบริหารจัดการ	เพื่อให้ระบบบริหารจัดการบูรณาการระหว่างข้าราชการทหารและพลเรือนอย่างมีประสิทธิภาพ	1.ระดับความสำเร็จในการบูรณาการระบบ มากกว่าร้อยละ 85 2.ประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน เพิ่มขึ้นร้อยละ15	1.ประเมินประสิทธิภาพของระบบทุกปี 2.เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย 3.ทบทวนและปรับปรุงระบบทุก 2 ปี
2. พัฒนานวัตกรรม การศึกษาการฝึกอบรม	เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของกองทัพบกในอนาคต	1.จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น มากกว่าหรือ เท่ากับ 5 นวัตกรรม/ปี 2.ร้อยละของนวัตกรรมที่นำไปใช้จริง มากกว่าร้อยละ70 3.ผลกระทบของนวัตกรรมต่อประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 20	1.ติดตามการพัฒนานวัตกรรมทุก 6 เดือน 2.ประเมินผลการใช้งานนวัตกรรมประจำปี 3.จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมประจำปี
3. ประเมินผล/ปรับปรุง	เพื่อให้การปรับเปลี่ยนบุคลากรบรรลุเป้าหมาย	1.ระดับความสำเร็จตามเป้าหมาย สมุดปกขาวมากกว่า ร้อยละ 90	1.ประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2.เปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมายระยะยาว

แนวทาง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	แผนการติดตาม
	ตามสมุดปกขาว กองทัพบก	2.ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ประหยัดได้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ15 3.ความพร้อมรบของกองทัพ คือ ไม่ลดลงจากเดิม	3.จัดทำรายงานสรุปทุก 2 ปี
4. สร้างความร่วมมือ กับภายนอก	เพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาและการ ฝึกอบรมผ่านความ ร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก	1.จำนวนความร่วมมือที่เกิดขึ้นมากกว่า หรือเท่ากับ 10 โครงการ 2.ร้อยละของโครงการที่บรรลุ วัตถุประสงค์มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 85 3.การยอมรับจากภายนอก เพิ่มขึ้นร้อยละ 25	1.ติดตามความก้าวหน้าโครงการ ทุก 6 เดือน 2.ประเมินผลลัพธ์ของความร่วมมือ ประจำปี 3.สำรวจความพึงพอใจของหน่วยงาน ที่ร่วมมือ

ตารางที่ 8 การนำไปปฏิบัติและการประเมินความสำเร็จ

ด้าน	การนำไปปฏิบัติ	การประเมินความสำเร็จ	ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยรวม
การบริหารจัดการ	1. จัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกปัจจัย 2. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้าน 3. จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น 4. ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร 2. อัตราการคงอยู่และการลาออก 3. ผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา 4. ประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการ	ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ - ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลงร้อยละ 15 - ลดขั้นตอนการทำงานลง ร้อยละ 30 - เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 2. เสริมสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร 3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ 4. ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม	1. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา 2. ความพึงพอใจของผู้เรียน 3. จำนวนผลงานวิชาการและงานวิจัย 4. ระดับความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	ด้านคุณภาพการศึกษา - ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 - จำนวนผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 - ความพึงพอใจของผู้เรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

ด้าน	การนำไปปฏิบัติ	การประเมินความสำเร็จ	ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยรวม
การบริหาร ทรัพยากรบุคคล	1. สร้างระบบความก้าวหน้าใน สายอาชีพที่ชัดเจน 2. พัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน 3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล 4. สร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ต่อองค์กร	1. อัตราการพัฒนาทักษะและคุณวุฒิ 2. จำนวนบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งทาง วิชาการ 3. ระดับความผูกพันต่อองค์กร 4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ด้านการพัฒนาบุคลากร - บุคลากรมีคุณวุฒิสูงขึ้น ร้อยละ 30 - มีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25 - ความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า ร้อย ละ 80
การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาระบบการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ 3. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ทุกระดับ 4. จัดการความเสี่ยงและปัญหา เฉพาะหน้า	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม แผน 2. ระดับการรับรู้และเข้าใจของบุคลากร 3. จำนวนข้อเสนอแนะและการมีส่วนร่วม 4. ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา	ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง - บุคลากรเข้าใจและยอมรับการ เปลี่ยนแปลงไม่น้อยกว่า 85% - ดำเนินการตามแผนได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 - แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ภายใน 15 วัน

ด้าน	การนำไปปฏิบัติ	การประเมินความสำเร็จ	ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยรวม
การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	1. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ 2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ 3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 4. สร้างนวัตกรรมด้านการศึกษา	1. ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ระดับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน 3. จำนวนนวัตกรรมด้านการศึกษา 4. คุณภาพของระบบฐานข้อมูล	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม - มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นร้อยละ 40 - พัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น 30% - ความพึงพอใจต่อระบบเทคโนโลยีไม่น้อยกว่า 80%

ตารางที่ 9 กรอบเวลาการดำเนินงาน

ระยะเวลา	เป้าหมาย	กิจกรรมหลัก
ระยะที่ 1 (6 เดือนแรก)	การเตรียมความพร้อมและวางแผน	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ - เตรียมความพร้อมด้านกฎหมายและระเบียบ - สื่อสารนโยบายและแผนการดำเนินงาน - จัดตั้งคณะกรรมการและทีมงานที่เกี่ยวข้อง
ระยะที่ 2 (6-18 เดือน)	การดำเนินการปรับเปลี่ยนนาร่อง	- ทดลองนาร่องในหน่วยงานที่มีความพร้อม - ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ - พัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น - ประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงาน
ระยะที่ 3 (18-36 เดือน)	การขยายผลและติดตามประเมินผล	- ขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ - พัฒนาระบบการศึกษาและการวิจัย - เสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
ระยะที่ 4 (36 เดือนขึ้นไป)	การพัฒนาต่อยอดและความยั่งยืน	- พัฒนาและต่อยอดการดำเนินงาน - สร้างความยั่งยืนของระบบ - ถอดบทเรียนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ - ทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนา

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในด้านการดำเนินการตามนโยบายนี้ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2580) ที่มุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดกะทัดรัด คล่องตัว และทันสมัย ตามที่ระบุไว้ในสมุดปกขาวกองทัพบก พ.ศ. 2569 - 2580 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดกำลังพลลงร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และการลดนายทหารชั้นนายพลในตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิลงร้อยละ 50 ภายในปี 2571 ซึ่งในการปรับเปลี่ยนดังกล่าวยังสอดคล้องกับนโยบายผู้บัญชาการทหารบก พลเอก พนา แคล้วปลอดทุกข์ ประจำปี พ.ศ. 2568³⁹ ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและยกระดับศักยภาพผ่านการศึกษาและฝึกอบรมที่ทันสมัย รวมถึงสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566 ที่กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการโอนย้าย การปรับสถานะ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จากกรณีศึกษาของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และงานวิจัยของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา⁴⁰ และสิงคโปร์⁴¹ พบว่าการบูรณาการข้าราชการพลเรือนเข้ากับหน่วยงานทหารช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมยุทธศึกษาทหารบกในการพัฒนายุทธศาสตร์และการวิจัยด้านทหาร

แนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ที่ผู้วิจัยพิจารณากำหนดการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อมูลปฐมภูมิ จากการตอบข้อซักถามของ พลเอก กันตพจน์ เศรษฐารัตน์

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม⁴² ที่เน้นการดำเนินการแบบขั้นเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการคัดเลือกและบรรจุในหน่วยนำร่อง แล้วจึงขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น

การตอบบทสัมภาษณ์ของ พันเอก ชนะศึก อัมพรมณี ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์⁴³ ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่มีความท้าทาย ซึ่งอาจส่งผลต่อการควบคุมบังคับบัญชาและความสามัคคีของหน่วยงาน ด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระบบติดตามประเมินผลที่เหมาะสม ความยืดหยุ่นในการปรับแผน และการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง ของ Kotter⁴⁴ ที่เน้นการสร้างความรู้สึกถึงความเร่งด่วน การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lewin⁴⁵ ที่ประกอบด้วย การละลายพฤติกรรมเดิม การเปลี่ยนแปลง และการทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ รวมถึงยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)⁴⁶ ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

ในส่วนของแนวคิดการบริหารองค์กรภาครัฐ⁴⁷ ที่ได้นำเสนอในการศึกษานี้ หากดำเนินการตามแนวทางที่เสนอ การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนนี้ขึ้นอยู่กับบริหารความท้าทายสำคัญ โดยเฉพาะความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างหน่วยงานทหาร และพลเรือน

การอภิปรายผลในบทนี้ใช้ทฤษฎี และแผน นโยบายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือในการทบทวน เปรียบเทียบ และตรวจสอบผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ผลวิจัยมีความน่าเชื่อถือและชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความสอดคล้องของผลการวิจัยกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การวิจัยได้ศึกษาและระบุปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายกระทรวงกลาโหม นโยบายกองทัพบก และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในมิติที่สำคัญ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การวิจัยได้วิเคราะห์ผลด้านบวกต่อกองทัพบก ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การยกระดับคุณภาพการศึกษา การลดงบประมาณในระยะยาว และการสร้างความหลากหลายในองค์กร ส่วนผลด้านลบต่อกองทัพบก คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร การสูญเสียมุมมองทางทหาร และความท้าทายในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การวิจัยได้นำเสนอแนวทางการดำเนินการเป็น 3 ระยะที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ดังนี้ ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อม (1-2 ปี) เน้นจัดตั้งคณะกรรมการ ปรับโครงสร้าง และสร้างความเข้าใจ ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน (3-5 ปี) การทดแทนตำแหน่ง พัฒนาระบบประเมินผล และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการ ระยะที่ 3 การขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง (มากกว่า 5 ปี) มุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารจัดการ และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก พร้อมระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนบรรลุเป้าหมาย

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติ และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหากมีการบริหารจัดการความท้าทายอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถของกองทัพบกในอนาคต

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิเคราะห์ผลกระทบ และหาแนวทางในการปรับเปลี่ยน ในระดับนโยบายการปฏิรูปกองทัพตามนโยบายกระทรวงกลาโหม และสมุดปกขาวกองทัพบก พ.ศ. 2569-2580 ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปที่เน้นการปรับลดขนาดกำลังพล โดยเฉพาะการลดจำนวนข้าราชการทหารและเพิ่มสัดส่วนข้าราชการพลเรือนกลาโหม ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้รายวัตถุประสงค์ ดังนี้

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม

1. **ด้านโครงสร้าง** ประกอบด้วย ปัญหาความคับคั่งในชั้นยศโดยเฉพาะระดับนายทหารสัญญาบัตร และการปรับเปลี่ยนจะช่วยลดตำแหน่งที่ต้องใช้ชั้นยศทหาร
2. **ด้านบุคลากร** ประกอบด้วย ความต้องการบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความต่อเนื่องและเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และการปรับเปลี่ยนบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสม คือ สายงานวิชาชีพและวิชาการ เช่น ครู อาจารย์ นักวิจัย
3. **ด้านการบริหารจัดการ** ประกอบด้วย นโยบายปฏิรูปกองทัพที่เน้นลดขนาดกำลังพล (ลดร้อยละ 5 ภายในปี 2570) รวมถึงการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เพิ่มภาระทางการคลัง
4. **ความท้าทายและข้อจำกัด** ประกอบด้วย การปรับตัวต่อวัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โครงสร้างองค์กรที่ยังไม่รองรับบทบาทข้าราชการพลเรือนกลาโหม และการสร้างสมดุลระหว่างค่านิยมทหารกับความยืดหยุ่นในงานการศึกษา

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ ระบบติดตามประเมินผล ความยืดหยุ่นในการปรับแผน การสร้าง แรงจูงใจ

สรุปผลต่อกองทัพบกจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการ พลเรือนกลาโหม ประกอบด้วย

1. ผลด้านบวกต่อกองทัพบก

- 1.1 ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ: บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทหาร มุ่งเน้นภารกิจหลัก
- 1.2 ด้านการลดงบประมาณ: ประหยัดงบประมาณในระยะยาว
- 1.3 ด้านความมั่นคง: พัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 1.4 ด้านการส่งเสริมภาพลักษณ์: สะท้อนความตั้งใจในการปฏิรูป และ ความโปร่งใส
- 1.5 ด้านความก้าวหน้า: เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตาม สายอาชีพ

2. ผลด้านลบต่อกองทัพบก

- 2.1 ด้านการขาดแคลนบุคลากร: ในระยะสั้นอาจเกิดช่องว่างระหว่าง การ เปลี่ยนผ่าน
- 2.2 ด้านการสื่อสาร: อาจส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างทหารและพลเรือน
- 2.3 ความขัดแย้ง: จากความแตกต่างในวัฒนธรรมและระบบการทำงาน
- 2.4 การต่อต้าน: อาจเกิดจากบุคลากรภายในที่ไม่เห็นด้วย

สรุปแนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการ พลเรือนกลาโหม สรุปได้ดังนี้

1. ระยะที่ 1 การดำเนินการระยะสั้น (1-2 ปี) เน้นวางรากฐานโดยจัดตั้ง คณะกรรมการ ปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจแก่ บุคลากร และพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นการเตรียมความด้วย ประกอบด้วย

- 1.1 การจัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง และอัตรากำลัง
- 1.2 การสร้างความเข้าใจและการยอมรับ
- 1.3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูล ถือสำคัญในการเตรียมความพร้อม

2. ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนผ่าน (3-5 ปี) ประกอบด้วย

- 2.1 การทดแทนตำแหน่ง
- 2.2 การพัฒนาระบบการประเมินผล
- 2.3 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการ

3. ระยะที่ 3 การขยายผลและพัฒนาต่อเนื่อง (มากกว่า 5 ปี) เป็นระยะของการดำเนินงานที่ผ่านกระบวนการในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาแล้ว ในขั้นนี้เป็นการบูรณาการการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรมการศึกษาและการฝึกอบรม การประเมินผลและปรับปรุง และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบกไปสู่ข้าราชการพลเรือน โกลาโหมมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติ การดำเนินการตามแนวทาง 3 ระยะ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ทฤษฎีการจัดการ การเปลี่ยนแปลง หากมีการจัดการปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างเหมาะสม มีความเป็นไปได้สูงที่การปรับเปลี่ยนจะประสบความสำเร็จและนำไปสู่การพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมการสรรหา พัฒนา ประเมิน เลื่อนตำแหน่ง โดยเริ่มจากหน่วยนำร่อง และสร้างความเข้าใจและการยอมรับอย่างต่อเนื่อง
2. การยกระดับการบริหารจัดการ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ พัฒนาระบบพี่เลี้ยง แลกเปลี่ยนความรู้ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการปรับเปลี่ยนบุคลากรในกองทัพของต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และญี่ปุ่น
2. พัฒนารูปแบบการกำหนดกรอบในการคัดเลือกหน่วยนำร่องที่เป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากรและผลกระทบในอนาคต รวมถึงการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความแตกต่างในมุมมองของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ตามช่วงอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน
3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้และต้นทุน ผลประโยชน์ในเชิงลึก เพื่อประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนในระยะยาว
4. พัฒนาคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของนโยบายและสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

1. กระทรวงกลาโหม. นโยบายปฏิรูปกองทัพและส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล. นนทบุรี: กระทรวงกลาโหม; 2563.
2. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2561.
3. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2561.
4. กระทรวงกลาโหม. แผนแม่บทในการปฏิรูปการบริหารจัดการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2560 – 2569. นนทบุรี: กระทรวงกลาโหม; 2560.
5. กองทัพบก. สมุดปกขาวกองทัพบก. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2568.
6. แคล้วปลอดทุกข์ พ. นโยบายผู้บัญชาการทหารบก ประจำปี พ.ศ. 2568. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2568.
7. กองทัพบก. แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก พ.ศ. 2567. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2567.
8. พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 140 ตอนที่ 30 ก (2566 เม.ย. 28).
9. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 85 ง (2551 พ.ค. 21).
10. กระทรวงกลาโหม. คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้องกับการโอนย้ายและปรับสถานะบุคลากร. นนทบุรี: กระทรวงกลาโหม; 2566.
11. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. การศึกษาแนวทางการนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกองทัพ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ; 2566.
12. University of Oxford. The Role of Military Courts Across Europe: A Comparative Understanding of Military Justice Systems. Oxford: University of Oxford Press; 2024.

13. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2561.
14. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ; 2566.
15. กระทรวงกลาโหม. นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ปี พ.ศ. 2567. นนทบุรี: กระทรวงกลาโหม; 2567.
16. กองทัพบก. สมุดปกขาวกองทัพบก พ.ศ. 2569-2580. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2569.
17. แคล้วปลอดทุกข์ พ. นโยบายผู้บัญชาการทหารบก ประจำปี พ.ศ. 2568. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2568.
18. กองทัพบก. แผนปฏิบัติราชการกองทัพบก พ.ศ. 2568. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2568.
19. พระราชกฤษฎีกา ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 140 ตอนที่ 30 ก (2566 เม.ย. 28).
20. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 85 ง (2551 พ.ค. 21).
21. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานบุคคลในกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2566. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 140 ตอนพิเศษ 119 ง (2566 พ.ค. 23).
22. ข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 140 ตอนพิเศษ 120 ง (2566 พ.ค. 24).
23. พงษ์พิสิฐ บุญญานุสติ. การวิเคราะห์ SWOT Analysis และการใช้เครื่องมือทางการตลาด. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น; 2015. หน้า 45-50.
24. McKinsey & Company. The 7S Framework [Internet]. 2024 [cited 2024 Feb 9]. Available from: <https://www.mckinsey.com>.
25. ภาควิชา สวัสดิ์ศรี. การวิเคราะห์ PESTEL และบทบาทในการวางกลยุทธ์องค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2017. หน้า 120-125.
26. Harvard Business School. TOWS Matrix Analysis Framework [Internet]. 2024 [cited 2024 Feb 9]. Available from: <https://www.hbs.edu>.

27. สถาบันพระปกเกล้า. แนวคิดการบริหารองค์กรภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า; 2566.
28. กองทัพบก. โครงสร้างและการจัดส่วนราชการกองทัพบก. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2566.
29. กองทัพบก. คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ลับ ที่ 12/56 อัตราการจัดเฉพาะกิจ 4100 (อฉก.4100) กรมยุทธศึกษาทหารบก ลง 21 มีนาคม 2556
30. กองทัพบก. ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2560.
31. กองทัพบก. หลักเกณฑ์การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษากองทัพบก พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2561.
32. University of Oxford. The Role of Military Courts Across Europe. Oxford: University of Oxford Press; 2024.
33. U.S. Department of Defense. Civil-Military Integration Report. Washington, DC: Department of Defense; 2023.
34. Ministry of Defense Singapore. Civil-Military Integration Report. Singapore: MINDEF; 2023.
35. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. การนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกองทัพ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ; 2566.
36. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2567.
37. พลเอก กันตพจน์ เศรษฐารัตน์. ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกระทรวงกลาโหม .[ตอบข้อซักถามจากการศึกษาดูงาน].ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม; 7 มกราคม 2568.
38. พันเอก ชนะศึก อัมพรนุณี. แนวทางการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพบก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม.[สัมภาษณ์].ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม; 1 มีนาคม 2568.

39. พลเอก พนา แคล้วปลอดทุกข์. นโยบายผู้บัญชาการทหารบก ประจำปี พ.ศ. 2568. กรุงเทพฯ: กองทัพบก; 2568.
40. U.S. Department of Defense. Civil-Military Integration Report. Washington, DC: Department of Defense; 2023.
41. Ministry of Defense Singapore. Civil-Military Integration Report. Singapore: MINDEF; 2023.
42. พลเอก กันตพจน์ เศรษฐารัตน์. ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกระทรวงกลาโหม .[สัมภาษณ์].ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม; 7 มกราคม 2568.
43. พันเอก ชนะศึก อัมพรหมณี. ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนกระทรวงกลาโหม .[สัมภาษณ์]. ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม; 7 มกราคม 2568.
44. Kotter JP, Akhtar V, Gupta G. Change: How organizations achieve hard-to-imagine results despite uncertain and volatile times. New Jersey: Wiley; 2021.
45. Barrow JM, Annamaria P. Change management in health care [Internet]. Treasure Island (FL): Stat Pearls Publishing; 2022 [cited 2025 May 11]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK459380/>.
46. Andreassen N, Johnsen BH. Through the lens of learning organization theory: strategies used when introducing new work methods in social services. Nordic Social Work Research. 2024;14(2):223-236.
47. สถาบันพระปกเกล้า. แนวคิดการบริหารองค์กรภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า; 2566.

ภาคผนวก

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการตอบข้อซักถามและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (In-depth Interview) จากผู้แทนที่รับผิดชอบ ได้แก่

1. พลเอก กันตพจน์ เศรษฐารัตน์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกลาโหม
- 2) พ.อ. ชนะศึก อัมพรณี ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

1. สรุปประเด็นข้อซักถามจากการศึกษาดูงานที่สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

ประเด็นสำคัญด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาของกองทัพก ไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนจากข้าราชการทหารไปสู่ข้าราชการพลเรือน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการระบบและอัตรากำลัง โดยให้สอดคล้องกับภารกิจ และการจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ซึ่งมีระบุไว้ในแผนการดำเนินการในปี 2568 และ 2570 ซึ่งยังอยู่ระหว่างดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุงกฎระเบียบและการบริหารทรัพยากรบุคคล และสร้างความเข้าใจ ในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงกลาโหม ด้านประสิทธิภาพ และด้านงบประมาณ เนื่องจากการปรับลดกำลังพลเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ

ประเด็นเกี่ยวกับผลต่อกองทัพ และประเภทกำลังพลของการปรับเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม จากการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาไปสู่ข้าราชการพลเรือนกลาโหม ผบ.สนผ.วทบ. ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับประเภทกำลังพลที่เหมาะสม ประกอบด้วย กำลังพลในส่วนงานสนับสนุน ได้แก่ งานสายแพทย์ งานด้านการศึกษาและสถานศึกษา และงานด้านการบริหารและธุรการ (การเงิน และกฎหมาย) และกำลังพลในส่วนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ได้แก่ บุคลากรในโรงงานของกระทรวงกลาโหม บุคลากรในสถาบันเฉพาะทาง และบุคลากรในส่วนการวิจัยและพัฒนา จากการปรับเปลี่ยนดังกล่าว อาจมีผลต่อกองทัพ ดังนี้ ขวัญและกำลังใจของบุคลากร, การวางแผนอัตรากำลัง, การรักษาประสิทธิภาพการทำงานระหว่างการเปลี่ยนผ่าน, ความไม่

ชัดเจนในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ใหม่ให้เหมาะสม รวมถึงสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม

บทสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์ที่ 1: ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากร

1. ในมุมมองของท่าน อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดนโยบายการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม?
2. นโยบายนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพในระยะยาวอย่างไร?
3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบายนี้?

วัตถุประสงค์ที่ 2: ผลกระทบต่อกองทัพบก

1. ท่านคาดว่าจะการปรับเปลี่ยนนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพอย่างไร?
2. การปรับเปลี่ยนนี้จะส่งผลกระทบต่องบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างไร?
3. ท่านคิดว่าจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันระหว่างทหารและพลเรือนอย่างไร?
4. มีการเตรียมการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง?

วัตถุประสงค์ที่ 3: แนวทางการปรับเปลี่ยน

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการปรับเปลี่ยนอย่างไร?
2. ควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรและองค์กรอย่างไรบ้าง?
3. มีแผนการดำเนินการในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างไร?
4. อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้?

คำถามเพิ่มเติม:

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง?
2. มีบทเรียนจากหน่วยงานอื่นหรือต่างประเทศที่ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่?
3. ท่านคิดว่าควรมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนอย่างไร?

บทสัมภาษณ์ พ.อ. ชนะศึก อัมพรมุณี ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม

วัตถุประสงค์ที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนบุคลากร

1. ในมุมมองของท่าน อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดนโยบายการปรับเปลี่ยนบุคลากรด้านการศึกษาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม?

กำลังพลที่มีคุณภาพถือเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จต่อการปฏิบัติการกิจ ซึ่งถือเป็นอำนาจกำลังรบที่ไม่มีตัวตน กระทรวงกลาโหมให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรของกระทรวงกลาโหม โดยจะต้องพิจารณาอัตรากำลังพลให้สอดคล้องกับโครงสร้างการจัดของกระทรวงกลาโหมเพื่อรองรับภารกิจและภัยคุกคามในอนาคต ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจโลกที่อยู่ในสภาวะชะลอตัว ทำให้งบประมาณด้านความมั่นคงของประเทศมีจำกัด โดยสถิติสัดส่วนงบประมาณกระทรวงกลาโหมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) พบว่าลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่ำกว่าความต้องการงบประมาณตามยุทธศาสตร์ การป้องกันประเทศที่กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 ต่อ GDP ดังนั้นกระทรวงกลาโหมจึงต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยจะมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถกำลังรบมากกว่าปริมาณกำลังรบ ตลอดจนนโยบายรัฐบาล และนโยบาย รมว.กท. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพให้มีขนาดกะทัดรัด คล่องแคล่ว และทันสมัย สามารถตอบสนองต่อภารกิจในสภาวะปกติ และเพิ่มเติมกำลังได้ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ตลอดจนควมรวบรวมหน่วยที่มีลักษณะงานซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนทางธุรการ และประหยัดงบประมาณ อาทิ ปรับจำนวนข้าราชการทหารควบคู่กับการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีความสมดุล

สำหรับแนวคิดในการบรรจุหรือปรับโอนบุคลากรด้านการศึกษาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมจะดำเนินการบรรจุทดแทนตำแหน่งข้าราชการทหาร ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ยุทธบริเวณ และไม่จำเป็นต้องให้ข้าราชการทหารปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยลดจำนวนข้าราชการทหาร และช่วยประหยัดงบประมาณให้การรักษาขีดความสามารถกำลังพลให้มีความพร้อมรบเช่นเดียวกับหน่วยรบหรือหน่วย

สนับสนุนการรบ เช่น งบประมาณการฝึก และหลักสูตรการศึกษาทางทหาร ทั้งนี้ กระทรวงกลาโหมการจัดทำอัตราตำแหน่งข้าราชการพลเรือนกลาโหม โดยได้กำหนด ลักษณะงาน ที่มีลักษณะเป็นพลเรือน (เมื่อปี พ.ศ. 2558) จำนวน 11 ลักษณะงาน โดยรวมถึงกลุ่มลักษณะงาน ด้านวิชาชีพและวิชาการ เช่น ครู อาจารย์ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ อดุณิคมวิทยา แผนกที่ ช่างเทคนิค วิศวกรในโรงงาน สถาปนิก บรรณารักษ์ อนุศาสนาจารย์ ด้วย

2. นโยบายนี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพในระยะยาวอย่างไร

เป็นไปตามเอกสารยุทธศาสตร์และการพัฒนากองทัพ พ.ศ. 2569 - 2580” หรือ “Ministry Of Defense White Paper 2026 – 2037 ซึ่งผ่านการพิจารณาจากสภา กลาโหม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวในการเตรียมกำลัง และใช้กำลังให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งเป็นไปตาม พ.ร.บ. จัตระเปียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้ ข้าราชการกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการทหาร และ ข้าราชการพลเรือนกลาโหม และ พ.ร.ฎ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนกลาโหม พ.ศ. 2566

3. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบายนี้

สิ่งสำคัญในการดำเนินการขับเคลื่อนเรื่องข้าราชการพลเรือนกลาโหม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน คือ การสร้างการรับรู้ให้กำลังพลในกองทัพ ให้ เกิดความเข้าใจ รวมถึงมีความเชื่อมั่นในการความเจริญเติบโตตามแนวทางการรับ ราชการของตน ซึ่งไม่ได้มีส่วนเสียต่อกำลังพลที่เป็นทหารแต่จะเป็น การทำให้ผู้ที่สมัครใจ เป็นฯ มีช่องทางรับราชการของตนเองได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ต้องอาศัย ความสามารถของกำลังพลที่เป็น Specialist ในแต่ละด้าน

รวมทั้ง **ค่านิยมของคนไทย**จำนวนไม่น้อยยังให้ความสนใจกับข้าราชการ ทหาร ด้วยเหตุผลหลายประการ ทั้งในแง่ของเกียรติยศและศักดิ์ศรี หลายคนมองว่าเป็น ทหารอาชีพที่มีเกียรติและได้รับความเคารพจากสังคม มีความมั่นคงในเรื่องสวัสดิการและ บำนาญหลังเกษียณ ทำให้หลายคนมองว่าเป็นอาชีพที่มั่นคงในระยะยาว รวมถึงมองว่า ข้าราชการทหารมีโอกาสนในการก้าวหน้าในชีวิตรับราชการมากกว่าข้าราชการพลเรือน กลาโหม

วัตถุประสงค์ที่ 2: ผลกระทบต่อกองทัพบก

1. ท่านคาดว่าจะการปรับเปลี่ยนนี้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพอย่างไร?

จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกองทัพโดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้หน่วยศึกษาสามารถรักษาครูอาจารย์ที่มีความรู้ ความชำนาญ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา สามารถเจริญเติบโตตามสายงานรวมทั้งเป็นการจำแนกประเภทกำลังพลของกระทรวงกลาโหมให้สอดคล้องตามลักษณะงาน เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังพลแต่ละกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดทำให้ข้าราชการทหารสายงานอื่นที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญไม่สามารถย้ายมาปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ ข้าราชการพลเรือนกลาโหมยังได้รับสิทธิสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

2. การปรับเปลี่ยนนี้จะส่งผลต่องบประมาณและการบริหารจัดการกำลังพลอย่างไร? (อยู่ระหว่างสอบถาม สงป.กท.)

3. ท่านคิดว่าจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันระหว่างทหารและพลเรือนอย่างไร?

ในช่วงเริ่มต้น อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยศึกษา ซึ่งอาจจะมีอัตราทั้งข้าราชการทหาร และข้าราชการพลเรือนกลาโหม ในหน่วยเดียวกัน เนื่องจากใช้ กฎ ระเบียบในการกำกับดูแลกำลังพลที่ไม่เหมือนกัน เช่น ข้าราชการทหารใช้ พ.ร.บ. ว่าด้วยวินัยทหาร พ.ศ.๒๕๓๖ ซึ่งต้องประพฤติตามแบบธรรมเนียมของทหาร แต่ไม่ได้บังคับใช้กับข้าราชการพลเรือนกลาโหม รวมถึงอาจมีผลในเรื่องความสามัคคีของหน่วยงาน

4. มีการเตรียมการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง?

การปรับปรุงโครงสร้างและอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมควรทำเป็นหน่วย เพื่อให้ง่ายต่อการบังคับบัญชา และควรทำในอัตราที่มีหน้าที่/ภารกิจ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง นขต.กท. และเหล่าทัพ เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่าง ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ปล.กท. ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนเข้ามากำกับดูแลการปรับปรุงโครงสร้างและอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมของหน่วยต่าง ๆ

รวมถึงพิจารณาแนวทางในการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้เป็นไปในทิศทางกันทั้งกระทรวงกลาโหม

รวมทั้ง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้จัดวิทยากรจากกรมเสมียนตรา เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเรื่องข้าราชการพลเรือนกลาโหม อันจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำโครงสร้างการจัดและอัตราของหน่วยในสายงานด้านการศึกษาของทุกเหล่าทัพ รวมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนประเภทจากข้าราชการทหาร เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

วัตถุประสงค์ที่ 3: แนวทางการปรับเปลี่ยน

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการปรับเปลี่ยนอย่างไร

ในขั้นต้นจะต้องมีการพิจารณาการจัดทำโครงสร้างการจัด และอัตราข้าราชการพลเรือนกลาโหมสายงานวิชาการ (ครู อาจารย์) ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ทั้งนี้ ในส่วนของครูอาจารย์วิชาทหาร และบุคลากรของหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ทหาร หลักนิยมทางทหาร ควรยังคงเป็นข้าราชการทหาร นอกจากนี้ ต้องมีการจัดเตรียมแนวทางการรับราชการของข้าราชการพลเรือนกลาโหมให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการบรรจุ หรือถ่ายโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

2. ควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรและองค์กรอย่างไรบ้าง?

ครู อาจารย์ ควรศึกษาและทำความเข้าใจถึงข้อดีของการถ่ายโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม อาทิ สามารถเติบโตในสายงานของตนเอง โดยที่ไม่ต้องย้ายเหล่า ทำให้องค์กรสามารถรักษาครูอาจารย์ที่มีความรู้ ความชำนาญ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา ทั้งนี้ ยังได้รับสิทธิสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการทหาร

3. มีแผนการดำเนินการในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างไร?

แผนการดำเนินการในระยะสั้น ในระยะสั้น ถือเป็นนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรมว.กท. เพื่อเร่งรัดดำเนินการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำลังพลที่มีชั้นยศไม่เกินพันโท สามารถโอนเปลี่ยนมาเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ในปี พ.ศ. 2567 ได้บรรจุในหน่วยนำร่อง 5 หน่วย ของ สป. (ทสอ.กท., วท.กท., กง.กท., สงป.กท., รภท.ศอพท.)

ในปี พ.ศ. 2568 ขยายผลจากหน่วยนำร่อง 5 หน่วย ของ สป. เป็น 7 หน่วย รวมทั้ง จะมีการขยายผลไปยัง บก.ทท. และเหล่าทัพ ตามความเหมาะสมต่อไป

ในปี พ.ศ. 2569 – 2580 ดำเนินการตามเอกสารยุทธศาสตร์และการพัฒนา กองทัพ พ.ศ. 2569 - 2580” หรือ White Paper

ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้าง และการบรรจุฯ ในระยะแรกจะมุ่งเน้นสายงาน ด้านการแพทย์ และพยาบาล สายงานด้านการเงิน สายงานด้านตรวจสอบภายใน และสายงานด้านการศึกษา

4. อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนครั้งนี้

การดำเนินการขับเคลื่อนการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหม เป็นการในระยะยาว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดหน่วยจากเดิมที่เป็นโครงสร้างอัตราขนาดใหญ่ โดยการพัฒนาดังกล่าวจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ และต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจขององค์กร รวมทั้งขวัญกำลังใจและสิทธิของกำลังพลที่ควรจะได้รับ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องดำรงความต่อเนื่องในระดับนโยบายทั้งในส่วนของ กระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการสร้างการรับรู้ให้กำลังพลในกองทัพ ให้เกิดความเข้าใจ รวมถึงมีความเชื่อมั่นในการความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ

1. ท่านมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง?

- การจัดทำโครงสร้างหน่วยงานที่ควรเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมของ กองทัพบก มีความเกี่ยวข้องทั้งสายงานกำลังพล (การบรรจุ/การปรับโอนย้าย แนวทางรับราชการ และสิทธิสวัสดิการ) สายยุทธการ (การปรับปรุงโครงสร้าง การฝึกศึกษาอบรม และการพัฒนายุทธศาสตร์ของกองทัพบก) จึงต้องมีการบูรณาการการปฏิบัติของกรมฝ่าย เสนาธิการอย่างใกล้ชิด และต้องกำหนดอัตราภายใน ทบ.ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเหล่า เพื่อให้การดำเนินการไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของ ทบ.

- ข้าราชการพลเรือนกลาโหมอาจสามารถทำงานในทุกเหล่าทัพ ซึ่งจะ สอดคล้องกับแนวทางการบูรณาการหลักสูตรการศึกษา ครูอาจารย์ และสิ่งอำนวยความสะดวกของทุกเหล่าทัพ เพื่อประหยัดงบประมาณในภาพรวม

2. มีบทเรียนจากหน่วยงานอื่นหรือต่างประเทศที่ควรนำมาประยุกต์ใช้หรือไม่?

ในหลายประเทศ ได้บรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมปฏิบัติงานในหน่วยงานการศึกษาต่างประเทศ ในการสนับสนุนการศึกษาและวิจัยด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ โดยร่วมงานกับสถาบันการศึกษาทางทหารหรือสถาบันวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เช่น สหรัฐอเมริกา ใน National Defense University (NDU) มีข้าราชการพลเรือนที่ทำหน้าที่บริหารหลักสูตร ฝึกอบรม และวิจัยด้านความมั่นคงระดับชาติ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายการป้องกันประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการวิชาการ สหราชอาณาจักร มีข้าราชการพลเรือนทำงานใน Defense Academy of the United Kingdom ด้านการพัฒนาออกแบบหลักสูตร การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทหารและพลเรือน และ Royal College of Defense Studies (RCDS) มีบุคลากรพลเรือนกลาโหมที่ช่วยสนับสนุนการสอนและวิจัยด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ ญี่ปุ่น มีข้าราชการพลเรือนกลาโหมช่วยในการบริหารงานวิชาการ ประสานงานความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ และสนับสนุนการฝึกอบรมบุคลากรทางทหาร ใน National Defense Academy of Japan (NDA) และ เยอรมนี มีเจ้าหน้าที่พลเรือนกลาโหมที่รับผิดชอบด้านการบริหารการศึกษา การจัดทำโครงการวิจัยความมั่นคง และประสานงานการแลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างประเทศ ใน Bundeswehr University (Universität der Bundeswehr)

3. ท่านคิดว่าควรมีการวัดและประเมินผลความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนอย่างไร?

การกำหนดเป้าหมาย ในการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลาโหมของ หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพในระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2569 - 2580)

หน่วย	ระยะ 3 ปี			ระยะ 4 ปี				ระยะ 5 ปี				
	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ	5 % ของอัตราโครงสร้างฯ			20 % ของอัตราโครงสร้างฯ				40 % ของอัตราโครงสร้างฯ (เป้าหมาย ปี พ.ศ. 2590 คือ 80%)				

แผนการดำเนินการในระยะกลาง ได้กำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2571 โดยที่ กห. จะมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมบรรจุไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 ภายในปี พ.ศ. 2575 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 และในระยะยาว ร้อยละ 40 ภายในปี พ.ศ. 2580 และต้องดำเนินการต่อไป ในปี พ.ศ. 2590 ซึ่งคาดว่า กห. จะมีข้าราชการพลเรือนกลาโหมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของอัตรากำลังพลโครงสร้างหน่วยงานที่ควรเป็นพลเรือนกลาโหม

ตัวอย่างการปรับโครงสร้างบุคลากรเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม

ข้าราชการพลเรือนกลาโหมมีแนวทางความเจริญก้าวหน้าในลักษณะเดียวกันกับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยข้าราชการพลเรือนกลาโหมแต่ละประเภทสามารถเลื่อนระดับสูงขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งจะได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้นตามอัตราเงินเดือนในแต่ละประเภทและระดับ โดยไม่ติดเงื่อนไขเรื่องชั้นยศเหมือนกับข้าราชการทหาร เป็นผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นโดยไม่ต้องเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งอื่นหรือต้องย้ายออกนอกสายงาน

ตัวอย่างการปรับโครงสร้าง ในส่วนของ กรมการเงินกลาโหม เดิม มีกำลังพลจำนวน ๒๘๖ อัตรา มีตำแหน่งประเภทบริหาร 28 อัตรา เมื่อปรับโครงสร้างเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม เหลือจำนวน 256 อัตรา ลดลง 30 อัตรา โดยตำแหน่งประเภทบริหาร ลดลงเหลือ 3 อัตรา สำหรับงบประมาณประเภทเงินเดือนและเงินประจำ ตำแหน่ง ลดลงเป็นเงินจำนวน 5 แสนบาทเศษต่อเดือน สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างข้าราชการพลเรือนกลาโหมของทุกส่วนราชการ งบประมาณที่ลดลงจะมาจากการปรับปรุงโครงสร้าง ในส่วนของเงินค่าตอบแทนเหมาจ่าย แทนการจัดหารถประจำตำแหน่ง และเงินประจำตำแหน่ง และจะมีงบประมาณเกี่ยวกับการบริหารจัดการในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องลดลง เนื่องจากข้าราชการพลเรือนกลาโหม ไม่ต้องเข้ารับการฝึกหลักสูตรทางทหาร, ไม่ต้องเข้ารับการศึกษาดูงานตามแนวทางรับราชการ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอกหญิง จันทิรา นาคบุญนำ

วัน เดือน ปีเกิด

29 มีนาคม 2523

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2544	พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก รุ่นที่ 34
พ.ศ. 2544	หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 22
พ.ศ. 2555	หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 57
พ.ศ. 2556	หลักสูตรนายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง รุ่นที่ 53
พ.ศ. 2560	หลักสูตรนายทหารธุรการกำลังพล(ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์) รุ่นที่ 2
พ.ศ. 2561	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ด
พ.ศ. 2562	หลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุงชั้นสูง รุ่นที่ 62

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2544 – 2552	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
พ.ศ. 2553 - 2556	พยาบาลวิชาชีพ 20/1 โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
พ.ศ. 2556 – 2560	หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก
พ.ศ. 2561 – 2562	นักวิชาการ กองพัฒนาหลักนิยม ศูนย์พัฒนาหลักนิยม และยุทธศาสตร์ กรมยุทธศึกษาทหารบก
พ.ศ. 2563 – 2564	กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก
พ.ศ. 2564 – 2565	นายทหารประจำผู้บังคับบัญชา สำนักงานรองเสนาธิการทหารบก (1)
พ.ศ. 2565 – 2566	อาจารย์วิทยาลัยการทัพบก กองสังคมจิตวิทยา ส่วนวิชาความมั่นคงแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการทัพบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2566-2567	อาจารย์หัวหน้ากอง กองการเมือง ส่วนวิชาความมั่นคง. แห่งชาติ และยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการทัพบก
----------------	--

