

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุน  
การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

โดย

พลตรี วีระยุทธ จินห์รัฐ  
ผู้ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี ธีระยุทธ จินหิรัญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** พลตรี ธีระยุทธ จินห์รัญ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๒

เอกสารวิจัยฯ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตลอดจนเพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการวิจัยจากเอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผู้วิจัยใช้การรวบรวมข้อมูลข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบหาข้อดี ข้อเสีย และนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ทั้งนี้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก หรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี สรุปได้ ๓ แนวทาง คือ ๑. แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกให้กำลังพลรู้จักปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด และเพื่อให้บรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์กรดีขึ้น ๒. การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีด้วยการจัดอบรมทักษะจำเป็นและเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในทุกสายงานที่เกี่ยวข้องให้กับกำลังพลทุกระดับตามความเหมาะสม และ ๓. การพัฒนากำลังพล ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้กำลังพลมีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กำลังพลมีระบบความคิดอย่างสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ๑. ควรมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามาเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงาน เครื่องมือ

และอุปกรณ์ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต ๒. ควรมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนา การสร้าง และการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความเติบโต มีสมรรถนะ มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีการพึ่งพาจากภายนอกเท่าที่จำเป็น ๓. ควรมีกรอบหรือหลักการสำคัญที่ยึดเอาแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาปรับใช้กับการพัฒนา กำลังพลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืน

## ABSTRACT

**Title** The military personnel developing of Armed Forces Development Command following the 21st century skills concept to support national development in accordance with the 20-year national strategy.

**Field** Military

**Name** Major General Theerayut Jinhiran      **Course** NDC      **Class** 62

This research paper aims to studying, analyzing the operations of personnel, Armed Forces Development Command following the 21<sup>st</sup> century skills concept. As well as problems, objections and barriers occur in the present. To studying, analyzing, link the operational policy of the Armed Forces Development Command and the 20-year national strategy. Covering to find ways to develop the personnel of the Armed Forces Development Command based on the 21<sup>st</sup> century skills concept to support national development according to the 20-year national strategy. Focusing on research from academic documents, academic articles related concepts and various publications including electronic media. The researcher used the collection of secondary data from relevant data sources and primary data from in-depth interviews and small group meetings from relevant experts. In order to use the information obtained for studying, analyzing, comparison of advantages and disadvantages and presenting the approaches for personnel development of the Armed Forces Development Command following the 21<sup>st</sup> century skills concept to support national development according to the 20-year national strategy. For the purpose that, research found that the personnel development of the Armed Forces Development Command following the 21<sup>st</sup> century skills concept to support national development in accordance with the 20-year national strategy. Should be in accordance with the guidelines to personnel development for knowledge and competency in order to develop the skills of personnel and to keep up with changes in the global society or to meet the skills required in the 21<sup>st</sup> century to support the operation according to national development in the long term sustainable. The researcher proposed the personnel development of the Armed Forces Development Command following the 21<sup>st</sup> century development of skills to support the development of the country accordance with the 20-year national strategy, summarized in 3 ways as follows: 1. Guideline to the personnel development of life skills and work by indoctrination awareness of the forces to adapt to meet the

changes by adjusting according to their roles and responsibilities and context for a specified period of time and to improve the working mood in the organization.

2. The personnel development in information and technology by providing necessary skills training and new technology In all relevant departments for all levels of personnel as appropriate, and 3. The personnel development in learning and innovation skills by encouraging the personnel to have creativity and innovation. In order for the personnel to have a creative thinking system that can work creatively with others by arranging the development of knowledge and cyber awareness for the personnel. In addition, the researcher has suggestions as follows:

1. There should be a policy to improve and develop new technology systems that will be brought into use in the development of work systems, tools and equipment to provide personnel with knowledge and understanding of the use of tools and other devices effectively catch up with new situations it will being in the future.
2. There should be a guideline for development, creation and extension of innovation in order to support it as a strong, growing, competency and organization with high self-reliance potential, it should be external dependence as necessary.
3. There should be an important framework or principle that adheres to the philosophy of sufficiency economy guidelines and the continuous development of manpower to create sustainability. Effectively catch up with new situations it will being in the future.

## คำนำ

เอกสารวิจัยฯ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตลอดจนเพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยมุ่งเน้นการวิจัยจากเอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยใช้การรวบรวมข้อมูลข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ต่อไป

พลตรี

(ธีระยุทธ จินห์รัญ)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความเพียรพยายามของผู้วิจัย ที่มุ่งมั่นจะเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในการดำเนินการศึกษาผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก พลตรี ธีรชัย ดะนุติษฐ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พันเอก ชัยวัฒน์ พูลธนสิทธิ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พันเอก เพชรพนม โพธิ์ชัย เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พันเอก ณวัฒน์ ปกป้อง รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พันโท วีระศักดิ์ จิตระยนต์ ผู้ค้ำหน่วยช่างพัฒนา สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา พันเอก ณัฐพงศ์ พรหมศรี ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา นาวาอากาศโท เชิดชัย เทพคู่ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต หน่วยบัญชาการเคลื่อนที่ ๒๒ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

นอกจากนี้ ยังได้รับความกรุณาจากที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบ โดยทุกท่าน ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมาก จนทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความสมบูรณ์สูงสุด ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่าน ที่ให้การช่วยเหลือดำเนินงานด้านเอกสารต่าง ๆ ให้การจัดทำงานวิจัยเป็นไปอย่างสะดวกเรียบร้อยและถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนดทุกประการ ตลอดจนถึงผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัย รวมไปถึงผู้ช่วยงานวิจัยที่ไม่สามารถเอ่ยนามได้ครบถ้วนทุกท่านที่ได้เสียสละและทุ่มเทเวลาในการทำงานร่วมกับผู้วิจัย

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีและประโยชน์ทั้งปวง ที่เกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ แต่บิดา มารดา ผู้มีพระคุณอันยิ่งใหญ่อย่างหาที่เปรียบมิได้ รวมถึงภรรยา ญาติพี่น้องที่รักทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของผู้วิจัยทุกประการด้วยดีตลอดมา

พลตรี

(ธีระยุทธ จินทริญ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
คำนำ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญแผนภาพ	ฌ
<b>บทที่ ๑      บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๕
<b>บทที่ ๒      แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๗</b>
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑	๗
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	๓๐
ทฤษฎีการจัดองค์การ	๔๑
ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๖
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์	๕๔
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	๕๗
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	๖๐
แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	๖๔
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	๖๗
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	๗๐
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗๔
สรุป	๗๘

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๓      การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒</b>	<b>๗๘</b>

	<b>หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา</b>	<b>๗๙</b>
	ภารกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายของผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา การจัดหน่วย หน้าที่ความรับผิดชอบ ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานหลัก	๗๙
	การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา	๙๙
	ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	๑๐๐
	การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนากับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	๑๐๑
	การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑	๑๐๓
	แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ	๑๐๔
	สรุป	๑๒๘
<b>บทที่ ๔</b>	<b>แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี</b>	<b>๑๒๙</b>
	การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน	๑๒๙
	การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี	๑๓๑
	การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม	๑๓๓
	แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	๑๔๔
	สรุป	๑๔๕

## สารบัญ (ต่อ)

		<b>หน้า</b>
<b>บทที่ ๕</b>	<b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๔๖</b>
	สรุป	๑๔๖
	ข้อเสนอแนะ	๑๔๙
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>๑๕๑</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>๑๕๖</b>
	ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการจัดประชุม	

ณ

กลุ่มย่อย (Focus Group)

๑๕๗

ประวัติย่อผู้วิจัย

๑๕๘

## สารบัญแนภาพ

แนภาพที่		หน้า
๒ - ๑	ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑	๑๑
๒ - ๒	สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๒๑	๑๓
๒ - ๓	กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑	๑๔
๒ - ๔	ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑	๒๔
๒ - ๕	ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา	๒๗
๒ - ๖	ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ของ the American Association of Colleges and Universities	๒๙
๒ - ๗	กรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System)	๔๗
๒ - ๘	กรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๔๘
๒ - ๙	กรอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	๖๑
๒ - ๑๐	กรอบแนวคิดของการวิจัย	๗๗
๓ - ๑	การจัดหน่วยของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา	๘๙

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ ๒๑ การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ในด้านสังคมที่มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งผลให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศยากจน และในด้านสิ่งแวดล้อมที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในความหลากหลายเชิงนิเวศ อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมีความท้าทายต่อการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี ๒๕๖๐ ที่ร้อยละ ๓.๙ ถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าศักยภาพ เมื่อเทียบกับร้อยละ ๖.๐ ต่อปีในช่วงเวลาเกือบ ๖ ทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีสาเหตุหลักจากการชะลอตัวของการลงทุนภายในประเทศและสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังไม่ฟื้นตัวได้เต็มที่ โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาคบริการและภาคเกษตรมีผลผลิตการผลิตในระดับต่ำ ขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบกับแรงงานไทยยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพและสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ

การพัฒนาประเทศ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาค้นในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนายกระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี เก่งมีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถรู้ รับ ปรับใช้ เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่องสามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน ระบบสวัสดิการ และกระบวนการยุติธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีใครถูกทิ้ง

โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบประชารัฐโดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ กล่าวคือ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทยและเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่งในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศกล่าวคือ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติกล่าวคือ เตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุนส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหายาเสพติด การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้งและประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ คือ การพัฒนาองค์กร กล่าวคือพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดความสามารถ และวัฒนธรรมในการทำงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพมีความทันสมัย

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทยโดยมีหน้าที่ในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ เพื่อความมั่นคง ประกอบด้วยความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชนและการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์และความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผน

ป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสถียรในสนามรบตั้งแต่ยามปกติ ดังนั้นกำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จึงเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจของหน่วยให้บรรลุเป้าหมาย

จากเหตุผลที่กล่าวไปแล้วข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในประเด็นแนวทางการพัฒนา กำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัยทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดความสามารถ และวัฒนธรรมในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหารการพัฒนา ระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพมีความทันสมัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนา กำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

## ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
รวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
๒. ขอบเขตด้านประชากร  
การสัมภาษณ์เชิงลึกกำลังพลในสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน รวม ๗ นาย ประกอบด้วย ๑. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๒. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๓. เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๔. รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๕. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ ๖. ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา ๗. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต และการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) กำลังพลในสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน รวม ๖ นาย ประกอบด้วย ๑. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๒. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๓. รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ๔. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ ๕. ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา ๖. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต
๓. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิในห้วงเวลาตั้งแต่เดือน ตุลาคม ๒๕๖๒ – พฤษภาคม ๒๕๖๓

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยดำเนินการดังนี้

### ๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาจากวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยเน้นหลักการจัดองค์กรการพัฒนารักษาทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมมนุษย์ การพัฒนาองค์กรการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่การจัดการเรียนรู้ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย จากกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน ๖ นาย

### ๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบหาข้อดี ข้อเสีย และนำเสนอ แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิด ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

๒. ได้ทราบถึงการเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๓. ได้แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะ ในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

## คำจำกัดความ

การมีภูมิคุ้มกัน	หมายถึง	การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลง ด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จะเกิดขึ้นในอนาคต
------------------	---------	---

กำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา	หมายถึง	กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานพัฒนาภาค ๒
----------------------------------	---------	--



ความมั่นคงแบบองค์รวม	หมายถึง	<p>หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา</p> <p>การขยายขอบเขตความมั่นคงของชาติให้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกองคาพยพในสังคมอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพ ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ตลอดถึงยกระดับจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงส่วนรวมอย่างจริงจัง</p>
ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑	หมายถึง	<p>ทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต</p>
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี	หมายถึง	<p>หน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย</p> <p>การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาวที่ต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เห็นอนาคตของประเทศที่จะนำไปใช้เป็นกรอบหลักในการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาในมิติและระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายอนาคตประเทศในระยะยาวและภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน จะมีการจัดทำแผนแม่บท</p>
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	หมายถึง	<p>หลักในการชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง</p>
ศตวรรษที่ ๒๑	หมายถึง	<p>คริสต์ศตวรรษแรกของคริสต์สหัสวรรษที่ ๓ และเป็นคริสต์ศตวรรษ ปัจจุบัน เริ่มนับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ค.ศ.๒๐๐๑ จนถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม ค.ศ.๒๑๐๐ หรือเรียกว่า ยุค ๒๐๐๑ คือเรียกตามปีเริ่มต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๒๑</p>



## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีโดยได้กล่าวถึงรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ทฤษฎีการจัดองค์การ

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

สรุป

### แนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Skills; Transversal Skills) หมายถึง กลุ่มความรู้ ทักษะ และนิสัยการทำงาน ที่เชื่อว่าจะมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะดังกล่าวนี้เป็นผลจากการพัฒนากรอบความคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Learning Framework) โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (The Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) เบอร์นีทริลลิง และชาลส์เฟเดล (Bernie Trilling & Charles Fadel) ได้เสนอในหนังสือ 21<sup>st</sup> Century Skills : Learning for Life in Our Times (2009) เป็นสมการ 3Rs 7Cs = ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ โดย 3Rs ประกอบด้วย ทักษะการรู้หนังสือ ได้แก่ Reading (ทักษะการอ่าน) Writing (Writing – ทักษะการเขียน) และ Arithmetic (Arithmetic – ทักษะเลขคณิต) ส่วน 7Cs ประกอบด้วยทักษะ ๗ ด้าน คือ ๑. ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) ๒. ด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ

(Communications Information and Media Literacy) ๓. ด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration Teamwork and Leadership) ๔. ด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ๕. ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT literacy) ๖. ด้านการทำงาน การเรียนรู้ และการพึ่งตนเอง (Career and Learning Self-reliance) และ ๗. ด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross-Cultural Understanding) (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ๒๕๖๓)

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ หมายถึง ทักษะการดำรงชีวิตที่คนในศตวรรษที่ ๒๑ ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิตเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึงอย่างมีประสิทธิภาพ (วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๕ : ๑๘ - ๑๙)

ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้นักเรียนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต ซึ่งมีเหตุผลอยู่สามประการด้วยกันคือ ประการแรก ทักษะเหล่านี้ ไม่ได้ถูกบรรจุในหลักสูตร หรือถูกประเมินเลย บางคนอาจจะเกิดทักษะนี้โดยบังเอิญจากชีวิตประจำวันหรือประสบการณ์ในการทำงาน ประการที่สอง ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญต่อนักเรียนทุกคน องค์กรมีการปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นแนวราบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยี สร้างระบบงานที่ยืดหยุ่นและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น ประการที่สาม สำหรับผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ ก็ถูกคาดหวังว่าจะสามารถใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ อธิบายทักษะหลายอย่างที่เป็นของใหม่ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตฤกษ์, ๒๕๕๖ : ๔๐ - ๔๓)

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความท้าทายของสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ ๒๑ (วิภาวี ศิริลักษณ์, ๒๕๕๗ : ๑๕)

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นต่อผู้เรียนสำหรับการดำรงชีวิต ในยุคของการเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และทักษะชีวิตอาชีพ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2011 : 21)

ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ หมายถึง ทักษะความสามารถทางอาชีพหรือทักษะที่จำเป็น มี ๖ ประเภท คือ ความสามารถทางคณิตศาสตร์ (Numeracy) การสื่อสาร (Communication) การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) ส่วนบุคคล (Personal) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) การจัดการข้อมูล (Information Management) เทคโนโลยีและระบบข้อมูล (Hunter, 2011)

### ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ในประเทศไทย

ในประเทศไทยมีองค์กร หน่วยงานหรือนักวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จึงมีการนำเสนอลักษณะของทักษะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

**๑. คู่มือฉบับพกพา** ปฏิรูปการศึกษาไทย รวมแนวคิดที่นำมาจากต่างประเทศและทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการเป็นพลเมืองของประเทศไทยในศตวรรษใหม่มีองค์ประกอบดังนี้

๑.๑ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบันเนื่องด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่เจริญก้าวหน้ามากในปัจจุบัน งานจำนวนมากถูกถ่ายโอนไปให้เครื่องจักร ดังนั้น แรงงานระดับต่ำซึ่งทำงานประจำ (Routine) จึงเป็นที่ต้องการน้อยลงเรื่อย ๆ และทำให้ความต้องการแรงงานโดยบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีน้อยลง หนทางเดียวที่ระบบเศรษฐกิจโลกจะสามารถรองรับแรงงานจำนวนมากเหล่านี้ได้ คือการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้กับประชากรและเปลี่ยนประชากรโลกให้เป็นผู้ประกอบการ ซึ่งกล้าคิดกล้าทำเริ่มต้นและริเริ่มสิ่งใหม่และการจะส่งเสริมให้พลเมืองของประเทศเป็นผู้ประกอบการมากขึ้นนั้น ขาดไม่ได้เลยที่จะต้องเพิ่มความสร้างสรรค์เป็นทักษะเบื้องต้นให้กับประชากร

๑.๒ ความคิดเชิงระบบ (Critical Thinking) ความจริงแล้วทักษะนี้มิได้มีความสำคัญเฉพาะในศตวรรษที่ ๒๑ นี้เท่านั้น แต่ตลอดมาในประวัติศาสตร์โลกการคิดเชิงระบบเป็นทักษะที่มีความจำเป็นเสมอมา ผู้ที่สามารถคิดเชิงระบบได้ดี สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและเหตุการณ์ต่าง ๆ และแก้ปัญหา (Problem Solving) ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้อย่างเหมาะสมจะมีความได้เปรียบเหนือผู้อื่นที่ไม่มีทักษะนี้ อีกทั้งในโลกยุคข้อมูลข่าวสารล้นเกินในปัจจุบัน การคิดเชิงระบบให้เป็นที่จริงยิ่งมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ของการไม่สามารถคิดเชิงระบบได้อย่างเหมาะสมคือการที่ประชากรไม่สามารถประมวลข้อมูลและแนวคิดต่าง ๆ มาปะติดปะต่อเป็นเรื่องราวที่ฟังดูมีเหตุผลและน่าเชื่อถือได้ รูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจนคือ ความคิดเห็นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะทางการเมืองซึ่งมั่วซั่วและเลอะเทอะอย่างมากในปัจจุบัน

๑.๓ การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication and Collaboration) การเรียนรู้ในโลกยุคสมัยใหม่เรียกร้องให้ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น รวมทั้งในโลกแห่งการทำงาน การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ทักษะนี้จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งเพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับโลกการทำงานจริง

๑.๔ ความรู้พื้นฐานทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Literacy) ในปัจจุบันเราสามารถค้นหาข้อมูลใด ๆ ก็ได้เพียงปลายนิ้วคลิก โลกอินเทอร์เน็ตซึ่งถูกเสริมพลังด้วยกูเกิล (Google) ต่างจากในอดีตซึ่งการเรียนรู้ หมายถึง การจดจำรายละเอียดและข้อมูลต่าง ๆ ให้ได้ แต่ทักษะเหล่านั้นแทบจะไม่มีค่าอีกต่อไปในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเราสามารถค้นหาข้อมูลแทนทุกชนิดได้บนโลกอินเทอร์เน็ตคำถามจึงเปลี่ยนแปลงไปมาก เราจะทำอย่างไรเพื่อจะสามารถจดจำข้อมูลต่าง ๆ ได้หมดกลายเป็นทำอย่างไรเราถึงจะสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก ที่หาได้ง่ายบนโลกอินเทอร์เน็ตได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการเข้าถึง คัดกรอง คัดเลือกรวมทั้งสามารถตัดสินใจได้ว่าข้อมูลใดน่าเชื่อถือ ไม่น่าเชื่อถือ เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ การอยู่ในโลกที่ข้อมูลข่าวสารล้นและรวดเร็วอย่างในปัจจุบัน

๑.๕ ความรู้พื้นฐานด้านการใช้สื่อ (Media Literacy) ความสามารถในการใช้สื่ออย่างเหมาะสมถือเป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการใช้ไฟล์ การนำเสนอทั่วไป เช่น Power Point ไปจนถึงการสื่อสารในรูปแบบที่ซับซ้อนกว่า เช่น การทำสื่อวิดีโอและการสร้างเว็บไซต์ คงไม่มีใครปฏิเสธว่าสื่อมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของเรามาก ดังนั้นความสามารถในการใช้สื่อและผลิตสื่ออย่างเหมาะสม จะมาหนุนเสริมให้การทำงานในโลกยุคใหม่นี้ แลลคมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.๖ ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Literacy) เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ในปัจจุบันพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีเครื่องมือด้านสารสนเทศใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็น Smart Phone หรือ Tablet PC ไม่นับรวมว่าคนส่วนใหญ่คงมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เป็นของตัวเอง รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ปัจจุบันในกรุงเทพฯ มีสัญญาณ 3G ในทุกพื้นที่ ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ ได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นในปัจจุบัน

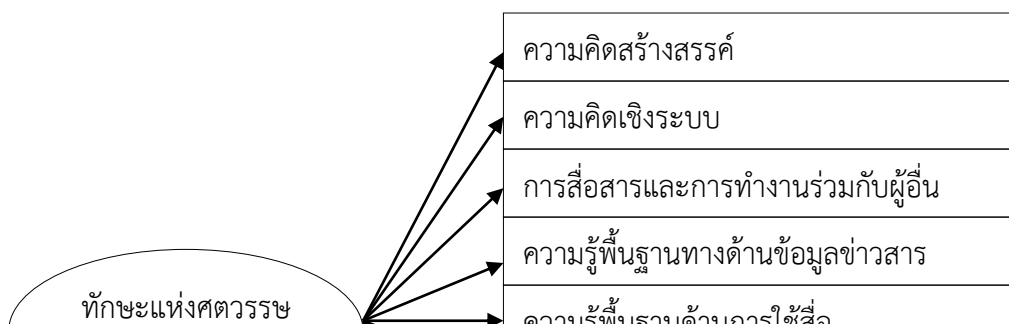
๑.๗ การวางแผนและตัดสินใจอนาคตให้ตัวเอง (Self-Direction) ความจริงแล้วการวางแผนชีวิตตัวเองควรจะเป็นทักษะของมนุษย์ในทุกยุคทุกสมัย แต่ในสังคมเศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคที่เรียกว่า เสรีนิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางเศรษฐกิจ รัฐมีหน้าที่น้อยลงในการดูแลประชาชนในด้านต่าง ๆ การตัดสินใจเลือกสถานที่เรียนต่อ การตัดสินใจทางด้านการเงิน การวางแผนทางด้านสุขภาพ การวางแผนสำหรับการเกษียณ สิ่งเหล่านี้ล้วนเรียกร้องให้ปัจเจกบุคคลต้องตัดสินใจด้วยตนเองทั้งสิ้น จึงมีความจำเป็นมากขึ้นที่ทุกคนจะต้องสามารถฝึกฝนได้ด้วยกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสมในโรงเรียนซึ่งฝึกให้นักเรียนต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น

๑.๘ การตระหนักรู้ในความเป็นพลเมืองของประเทศ (Civic Literacy) หน้าที่หนึ่งของการศึกษา คือการส่งผ่านความเชื่อ ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคม จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง การศึกษาควรจะต้องปลูกฝังแนวคิดพื้นฐานว่า ในฐานะพลเมืองคนหนึ่งของชาติ แต่ละคนมีความสำคัญและสัมพันธ์อย่างไรกับสังคมนรอบตัว รวมทั้งต่อชาติโดยไม่จำเป็นต้องสอนและสั่งให้ทุกคนรักชาติ หากทุกคนรู้ว่าการกระทำของตนเองส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและสังคม การประพฤติตัวอย่างเหมาะสมในฐานะพลเมืองคนหนึ่งของชาติจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

๑.๙ การตระหนักรู้ในความเป็นพลเมืองของโลก (World Civic Literacy) นอกจากจะตระหนักรู้ตัวเองในฐานะพลเมืองของชาติแล้ว การตระหนักรู้ตัวเองในฐานะพลเมืองคนหนึ่งของโลก ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำลังกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกยุคปัจจุบัน พลเมืองแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ควรต้องรู้ว่าการกระทำของตนเองนั้นส่งผลกระทบต่อโลกและคนที่อยู่ที่อีกมุมหนึ่งของโลกอย่างไร

สิ่งที่สำคัญกว่าคือการร่วมกันคิดว่าทักษะเหล่านี้คืออะไร เด็กไทยและคนไทยยังขาดทักษะอะไร และเราจะทำอย่างไรเพื่อเติมเต็มช่องว่างเหล่านั้นให้ได้ (คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลเมืองเยาวชนเพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ :๑ - ๗)

แผนภาพที่ ๒ - ๑ ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑



ที่มา : คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชน  
เพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ : ๒

## ๒. หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ ๕ ประการ  
ดังนี้

๒.๑ ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งข้อมูลข่าวสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง และสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับ หรือไม่รับข้อมูล ข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

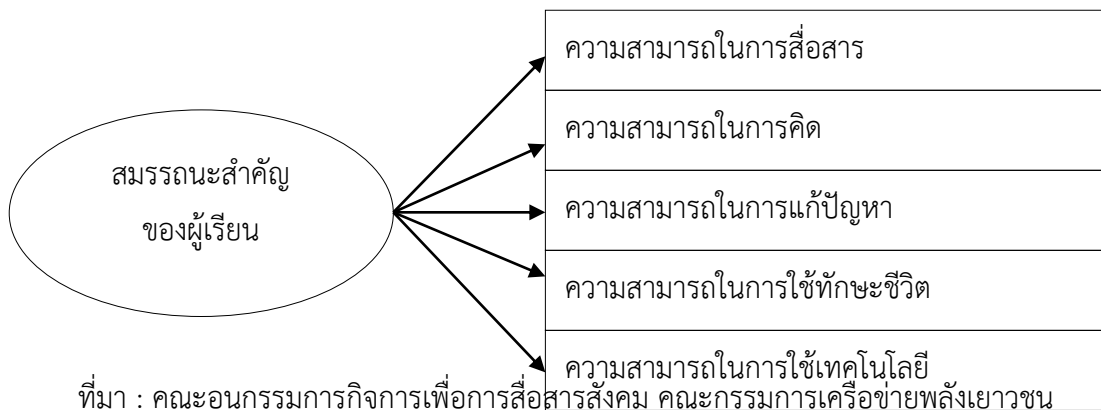
๒.๒ ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้าง องค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

๒.๓ ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรม และข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

๒.๔ ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหา และความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

๒.๕ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

แผนภาพที่ ๒ – ๒ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๒๑



ที่มา : คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชน เพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ : ๓

**ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ในต่างประเทศ**

จากหลากหลายแนวทางขององค์กรที่พัฒนากรอบความคิดสำหรับสหัสวรรษใหม่ขึ้น ความไม่ชัดเจนในลักษณะของทักษะแห่งศตวรรษใหม่อาจเป็นปัญหา ดังเช่นที่การปฏิรูปการศึกษาจำนวนมากต้องล้มเหลวเพราะทุกคนใช้ศัพท์เดียวกัน แต่สื่อความหมายแตกต่างกัน กรอบความคิดต่าง ๆ สำหรับทักษะแห่งศตวรรษใหม่มีอะไรที่เหมือนกัน และกรอบความคิดเหล่านี้ช่วยเติมเต็มแนวคิดเรื่องความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักเรียนให้เป็นบุคลากรและพลเมืองที่ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ (Dede, 2010)

**๑. กรอบความคิดหลักที่มีในปัจจุบันสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑**

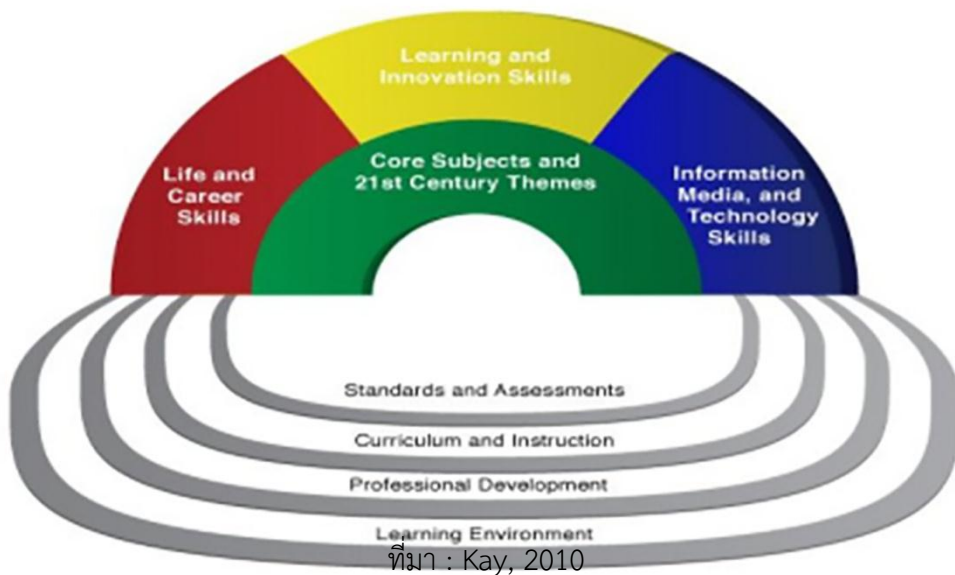
กรอบความคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่มีในปัจจุบันมาจากองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ภาศึเพื่อทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2006) ห้องวิจัยการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือ (North Central Regional Educational Laboratory : NCREL) และกลุ่มเมทีรี (Metiri Group) (North Central Regional Educational Laboratory & the Metiri Group, 2003) องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2005) และ The American Association of Colleges and Universities (AACU, 2007)

**๒. กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยภาศึเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑**



การศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องยึดผลลัพธ์ทั้งในแง่ของความรู้ในวิชาแกนและทักษะแห่งศตวรรษใหม่ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่โรงเรียน สถานที่ทำงานชุมชนต่างเห็นคุณค่า นับเป็นความล้มเหลวระดับชาติที่นักเรียนส่วนใหญ่จบชั้นมัธยมโดยขาดความสามารถหลักที่นายจ้างและครูระดับอุดมศึกษาเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งในโลกของการทำงานและการศึกษาขั้นสูง ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ คือเครื่องมือที่เราต้องใช้เพื่อปีนบันไดทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามความแข็งแกร่งในแบบเก่ามีความหมายเท่ากับความเป็นเลิศในเนื้อหาเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอในยุคที่ความรู้และข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักเรียนต้องมีทั้งความรู้ในเนื้อหาและทักษะที่จะประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนความรู้เหล่านั้นให้เข้ากับเป้าหมายที่ยังประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามเนื้อหาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เราพัฒนากรอบความคิดนี้ร่วมกับองค์กรเกือบ ๔๐ องค์กร ที่เป็นสมาชิก ซึ่งรวมถึงสมาคมการศึกษาแห่งชาติ (National Education Association) และสมาชิกของสมาคมอีก ๓.๒ ล้านคน นำกรอบความคิดนี้ไปนำเสนอแก่ผู้กำหนดนโยบาย นักการศึกษา นักธุรกิจ องค์กรชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่าทักษะแห่งศตวรรษใหม่เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในปัจจุบัน พวกเขาเชื่อว่าโรงเรียนควรสอนทักษะแห่งศตวรรษใหม่เป็นความเชื่อที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ทั้งจากความคาดหวังของการทำงาน ข้อเรียกร้องของการเป็นพลเมือง (Kay, 2010)

แผนภาพที่ ๒ - ๓ กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑



Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.๒๐๐๒ โดย Ken Kay และ Diny Golder-Dardis และหุ้นส่วนระหว่าง The United States Government และ Several Organizations (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2010) กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ได้แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่าง ๓ องค์กรประกอบใหญ่ ๆ คือ ๑. วิชาแกนและแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ ๒๑ (Core Subjects and 21<sup>st</sup> Century Themes) ๒. ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Skills) ประกอบด้วย ๓ กลุ่มทักษะ คือ ทักษะการเรียนรู้และ

นวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) และทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) และ ๓. ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ ๒๑ (Supporting Systems) ซึ่งรายละเอียด มีดังนี้

วิชาแกน (Core Subject) พระราชบัญญัติการศึกษาพื้นฐานถ้อยหน้า ค.ศ.๒๐๐๑ (No Child Left Behind Act of 2001) ของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นการต่ออายุพระราชบัญญัติ การศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ค.ศ.๑๙๖๕ (Elementary and Secondary Education Act of 1965) ได้กำหนดวิชาแกน (Core Subjects) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จของนักเรียนไว้ ดังนี้

ภาษาอังกฤษ (English) การอ่าน หรือศิลปะการศึกษา (Reading or Language Arts) ภาษาสำคัญของโลก (World Languages) ศิลปะ (Arts) คณิตศาสตร์ (Mathematics) เศรษฐศาสตร์ (Economics) วิทยาศาสตร์ (Science) ภูมิศาสตร์ (Geography) ประวัติศาสตร์ (History) การปกครอง และหน้าที่พลเมือง (Government and Civics)

แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ ๒๑ เนื้อหาในสาขาใหม่ ๆ ที่สำคัญต่อความสำเร็จในที่ทำงาน และชุมชนแต่ไม่ได้เน้นในโรงเรียนทุกวันนี้ ได้แก่

โรงเรียนต้องนำเสนอความเข้าใจของเนื้อหาวิชาการในระดับสูงโดยใส่เรื่องเหล่านี้เข้าไป ในวิชาแกน (Core Subjects) คือ ๑. ความตระหนักต่อโลก (Global Awareness) ๒. ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) ๓. การรู้ด้านการเป็นพลเมือง (Civic Literacy) ๔. การรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ๕. การรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) (Kay & Greenhill, 2011)

๑. ความตระหนักต่อโลก (Global Awareness) ความจำเป็นสำหรับนักเรียนที่สามารถ เรียนรู้และทำงานร่วมกันที่มาจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย ศาสนาที่แตกต่างกัน ตัวแทนแต่ละบุคคล และวิธีการดำเนินชีวิตในการเคารพซึ่งกันและกันเป็นแนวทางที่นักเรียนใช้ประโยชน์ทักษะแห่ง ศตวรรษที่ ๒๑ ในการเข้าใจและเข้าร่วมในโลก และสังคมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

๒. การรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) ชุดของทักษะแต่ละบุคคลที่รู้ว่าควรทำ อย่างไรให้เหมาะสมในตัวเลือกทางเศรษฐกิจ (Economic) เข้าใจบทบาทของเศรษฐกิจในสังคม ใช้ทักษะผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Skills) เสริมการผลิตและอาชีพ

๓. การรู้ด้านการเป็นพลเมือง (Civic Literacy) ความจำเป็นสำหรับนักเรียนที่สามารถ เข้าใจและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้านการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพโดยทราบข่าวและเข้าใจ กระบวนการของรัฐ ใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองทั่วไประดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก และเข้าใจผลกระทบระดับท้องถิ่นและระดับโลกเพื่อการตัดสินใจในฐานะพลเมือง

๔. การรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ความจำเป็นสำหรับบุคคลที่เข้าใจข้อมูลพื้นฐาน และการบริการ และใช้ข้อมูล บริการด้านสุขภาพ เข้าใจการป้องกันโรคและการวัดสุขภาพจิตรวมทั้ง การควบคุมอาหาร สารอาหาร การออกกำลังกาย ระวังอันตรายเสี่ยงและลดความเครียด ใช้ข้อมูล ให้เป็น

ประโยชน์ การตัดสินใจเกี่ยวกับสุขภาพที่เหมาะสม สร้างเป้าหมายและเฝ้าระวังสุขภาพของบุคคลและครอบครัว และเข้าใจเกี่ยวกับการสาธารณสุขระดับชาติและนานาชาติรวมทั้งดูแลความปลอดภัย

๕. การรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) เป็นการแสดงความรู้และความเข้าใจของสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์และเงื่อนไขที่ส่งผลโดยเฉพาะที่มีผลต่ออากาศ อุณหภูมิ พื้นดิน อาหาร พลังงาน น้ำ และระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อม (Ecosystem) แสดงความรู้และความเข้าใจของผลกระทบทางสังคมต่อธรรมชาติของโลก เช่น การเจริญเติบโตของประชาชน การพัฒนาประชากร อัตราการบริโภค เป็นต้น สำรองและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและให้ข้อสรุปที่ถูกต้องเกี่ยวกับวิถีแก้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละบุคคลและส่วนรวม กระทำไปยังความท้าทายของสิ่งแวดล้อม เช่น การมีส่วนร่วมในการกระทำทั่วโลก การออกแบบวิถีแก้ กระตุ้นการกระทำบนสิ่งแวดล้อม

การเพิ่มทักษะเป็นการจำแนกนักเรียนที่เตรียมสำหรับชีวิตที่ซับซ้อนและสิ่งแวดล้อมในการทำงานในศตวรรษที่ ๒๑ ที่จำเป็นเพื่อเตรียมนักเรียนสำหรับอนาคต นอกจากการเรียนรู้ทางเนื้อหาวิชาการแล้วนักเรียนจำเป็นต้องรู้จักวิธีเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักใช้สิ่งที่เรียนมาอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์

**ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills)** คือ แสดงถึงการเตรียมนักเรียนให้มีความพร้อมในการทำงาน และดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ แตกต่างจากอดีต โดยเฉพาะจะต้องใช้ทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสื่อสาร การร่วมมือในการทำงาน สำหรับการใช้ชีวิตที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น และสิ่งแวดล้อมในการทำงานในโลกปัจจุบัน โดยทักษะที่จำเป็น ได้แก่ (Kay & Greenhill, 2011)

๑. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creativity and Innovation) การที่นักเรียนมีการคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่นได้ และเกิดนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

๑.๑ การคิดสร้างสรรค์ (Think Creatively) เป็นการใช้ความคิดที่อิสระในการออกแบบเทคนิค สร้างความคิดที่ใหม่และคุ้มค่า วางแผนอย่างละเอียด ปรับ วิเคราะห์และประเมินความคิดในการปรับปรุงและความพยายามในการสร้างสรรค์

๑.๒ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work Creatively With Others) สร้างความคิดใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาจัดการและติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดและตอบสนองเทคนิคใหม่ ๆ ที่หลากหลาย นำมาซึ่งพัฒนาการทำงาน แสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในงาน และเข้าใจข้อจำกัดโลกในความเป็นจริงสู่การรับรองความคิดใหม่ เข้าใจถึงความล้มเหลวเปิดโอกาสในการเรียนรู้ สร้างสรรค์และนวัตกรรมระยะยาว

๑.๓ การใช้นวัตกรรม (Implement Innovations) คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็จริงและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ไปยังขอบเขตนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น

๒. การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถามคำถามที่แหลมคม และแก้ปัญหาได้ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกที่ชัดเจนของทรศนะ และสะท้อนการวิเคราะห์ในการตัดสินใจและกระบวนการ ประกอบด้วย

๒.๑ ความมีเหตุมีผล (Reason Effectively) สามารถใช้เหตุผลที่หลากหลายอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

๒.๒ การคิดอย่างเป็นระบบ (Use Systems Thinking) คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนต่าง ๆ ที่มีผลต่อภาพรวมและมีผลกระทบต่อทำให้ผลลัพธ์หรือผลิตผลทั้งหมดในระบบที่ซับซ้อน

๒.๓ การพิจารณาและตัดสินใจ (Make Judgments and Decisions) คือ การวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพและประเมินหลักฐาน การโต้เถียง อ้างสิทธิ์ และความเชื่อ การวิเคราะห์และประเมินหลักของทฤษฎี จุดประสงค์ สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและหลักฐาน การแปลข้อมูลและสรุปบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด สะท้อนการวิเคราะห์จากประสบการณ์การเรียนรู้และกระบวนการ

๒.๔ การแก้ปัญหา (Solve Problems) คือ การแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบและ/หรือ โดยวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ระบุและถามคำถาม จุดประสงค์ที่ชัดเจนของทฤษฎีและนำไปสู่วิธีแก้ที่ดีที่สุด

๓. การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and Collaboration) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่สื่อสารได้อย่างชัดเจน ใช้การพูด การเขียน และที่ไม่ใช้ภาษา การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบประกอบด้วย

๓.๑ การสื่อสารอย่างชัดเจน (Communicate Clearly) คือ การคิดอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพโดยการพูด เขียน และทักษะการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา ในความหลากหลายของรูปแบบและบริบท การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การแปลความหมายรวมทั้งความรู้ ค่านิยม เจตคติ และเป้าหมาย ใช้การสื่อสารสำหรับขอบเขตของวัตถุประสงค์ เช่น รายงาน แนะนำ กระตุ้น และชักชวน เป็นต้น ใช้เทคโนโลยีและสื่อที่เป็นประโยชน์โดยสามารถตัดสินใจว่าจะใช้แบบใดมีประสิทธิภาพในการสื่อสารในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน (รวมถึงการพูดได้หลายภาษา)

๓.๒ การร่วมมือกับผู้อื่น (Collaborate with Others) คือ การแสดงความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเคารพทีมที่แตกต่างกัน การดำเนินการอย่างคล่องแคล่วและตั้งใจในการช่วย การประนีประนอมที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ความรับผิดชอบร่วมกันและช่วยเหลือสมาชิกในทีม

**ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills)** คือ การแสดงความสามารถได้หลากหลาย และมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณผ่านการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้น การเข้าถึงข้อมูลอย่างอิสระ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเครื่องมือเทคโนโลยีและความสามารถในการช่วยเหลือ ประชากรที่มีประสิทธิภาพสามารถที่จะแสดงทักษะที่จำเป็น ได้แก่ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2009)

๑. การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) คือ ความสามารถในการจำแนก ประเมิน และใช้อย่างมีประสิทธิภาพในข้อมูลที่จำเป็น

๑.๑ การเข้าถึงและประเมินสารสนเทศ คือ การเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การประเมินการวิเคราะห์ข้อมูล

๑.๒ การใช้และจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) คือ การใช้ข้อมูลอย่างถูกต้องและสร้างสรรค์สำหรับปัญหา การจัดการการกระจายของข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง การประยุกต์การเข้าใจอย่างแท้จริงของคุณธรรมในการเข้าถึงและการใช้ข้อมูล

๒. การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) คือ ความสามารถของบุคคลในการออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพและเสนอผลิตภัณฑ์สื่อ ซึ่งผู้เรียนต้องการทักษะในการประเมินการวิเคราะห์การผลิตเกี่ยวกับการสร้างสื่อ

๒.๑ การวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) คือ เข้าใจข้อความสื่อที่เป็นโครงสร้างว่าทำไมและอย่างไร และวัตถุประสงค์อะไร ตรวจสอบการอธิบายความแตกต่างข้อความอย่างไร ประเมินค่าและจุดประสงค์ของทัศนคติในการรวมเข้าและแยกออก ความเชื่อและพฤติกรรมอิทธิพลสื่ออย่างไร การประยุกต์การเข้าใจอย่างแท้จริงของคุณธรรมในการเข้าถึงและการใช้สื่อ

๒.๒ การใช้ผลผลิตจากสื่อ (Create Media Products) คือ การเข้าใจและการใช้ประโยชน์สื่อให้เหมาะสมในการออกแบบเครื่องมือ คุณลักษณะ และระเบียบแบบแผน การเข้าใจและการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในการแสดงออกและการอธิบายอย่างเหมาะสมที่สุดในความแตกต่างทางสิ่งแวดล้อมหลายวัฒนธรรม

๓. การรู้ด้านไอซีที (Information Communications and Technology Literacy)

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างคุ้มค่า (Apply Technology Effectively) คือ การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการวิจัย จัดการ ประเมิน และติดต่อข้อมูล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น คอมพิวเตอร์ GPS เป็นต้น เครื่องมือสื่อสารทางสังคมอย่างเหมาะสมในการเข้าถึง จัดการรวบรวม ประเมินและออกแบบข้อมูลให้ประสบความสำเร็จในเศรษฐกิจความรู้ การประยุกต์การเข้าใจอย่างแท้จริงของคุณธรรมในการเข้าถึงและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)** คือ ความสามารถในการประเมินชี้แนะแนวทางการดำรงชีวิตที่ซับซ้อน และการทำงานในโลกที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับทีมที่หลากหลาย การเปิดใจยอมรับความคิดที่หลากหลาย พบเป้าหมายจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบสำหรับผลที่เกิดขึ้นแสดงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม สิ่งแวดล้อมในการทำงานและชีวิตในวันนี้ ต้องการมากกว่าทักษะในการคิดและความรู้ทางเนื้อหา ความสามารถในการนำไปสู่สิ่งแวดล้อมในการทำงานและชีวิตที่ซับซ้อนในการแข่งขันทางโลกต้องการนักเรียนที่เอาใจใส่ในการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยทักษะที่จำเป็น ได้แก่

๑. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) คือ ความสามารถในการปรับบทบาทไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ และให้ผลสะท้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

๑.๑ การปรับไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) คือ การปรับบทบาท (Roles) ที่หลากหลาย ความรับผิดชอบต่องาน ตารางเวลา และสิ่งแวดล้อม ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในความคลุมเครือของสังคมและการเปลี่ยนแปลง

๑.๒ มีความยืดหยุ่น (Be Flexible) คือ การให้ผลสะท้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการจัดการในเชิงบวก ร่วมกับการชมเชย (Praise) ความล้มเหลว (Setbacks) และการวิจารณ์ (Criticism) ทางบวก เข้าใจ จัดการ และทัศนคติที่หลากหลายให้สมดุล

๒. การริเริ่มและการชี้นำตนเอง (Initiative and Self-direction) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยการตั้งเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้อย่างอิสระ ประกอบด้วย

๒.๑ จัดการเป้าหมายและเวลา (Manage Goals and Time) คือ การตั้งเป้าหมายกับเกณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่จริงและไม่เป็นจริง เป้าหมาย ยุทธวิธีในระยะสั้นและยาว ให้สมดุล ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์และภาระงาน (Workload) อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ทำงานอย่างอิสระ (Work Independently) คือ ควบคุม อธิบาย จัดการงานอย่างสมบูรณ์โดยปราศจากความผิดพลาด

๒.๓ ผู้เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Be self-directed Learners) คือ การเรียนรู้พื้นฐานของทักษะและหลักสูตรในสำรวจและขยายการเรียนรู้และโอกาสในการได้ความชำนาญแสดงการริเริ่มระดับทักษะขั้นสูงไปยังระดับเชี่ยวชาญ

๓. ทักษะทางสังคมและพหุวัฒนธรรม (Social and Cross-cultural Skills) คือ ความสามารถในการทำงานได้ดีกับผู้ร่วมงาน นำเสนอความเชี่ยวชาญด้วยตนเอง เคารพและยอมรับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

๓.๑ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interact Effectively With Others) การรู้ความเหมาะสม ในการฟังและการพูดการทำให้หน้าเคารพ และมีมารยาทงดงาม

๓.๒ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่แตกต่าง (Work Effectively in Diverse teams) คือ เคารพวัฒนธรรมที่แตกต่าง และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟังความคิดเห็น ค่านิยมที่แตกต่าง อิทธิพลความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ในการออกแบบความคิดและการเพิ่มขั้นนวัตกรรมและคุณภาพของงาน

๔. ความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity and Accountability) คือ การจัดการและเผชิญเป้าหมาย ความจำเป็นที่มาก่อน การจัดการเวลาทำงาน

๔.๑ จัดการโครงการ (Manage Projects) คือการตั้งเป้าหมาย เมื่อพบกับอุปสรรค (Obstacles) และความกดดัน การวางแผนและจัดการงานให้สำเร็จไปสู่ผลลัพธ์ที่มุ่งหมาย

๔.๒ ผลิตผลลัพธ์ (Produce Results) แสดงความเกี่ยวข้องคุณลักษณะกับการผลิตผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งความสามารถในการทำงานอย่างมีจริยธรรม จัดการเวลาและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานได้หลายรูปแบบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ มีความตรงต่อเวลา (Punctual) การร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพกับทีม เคารพและชมเชยทีม และสามารถอธิบายสำหรับผลลัพธ์ได้

๕. ภาวะความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม (Leadership and Responsibility) ความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำงานและการเอาใจใส่สังคม กระตุ้นผู้อื่น ประเมินจุดแข็งของผู้อื่นไปยังเป้าหมายที่บรรลุ

๕.๑ แนะนำและเป็นผู้นำผู้อื่น (Guide and Lead Others) คือ ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการแก้ปัญหา ในการแนะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จไปยังเป้าหมาย กระตุ้นผู้อื่นไปถึงในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ตัวเองแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ในการใช้อิทธิพลและอำนาจในทางที่ถูก

๕.๒ มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น (Be Responsible to Others) คือ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ควรทำควบคู่ไปกับการประเมินวิชาแกน เพราะการประเมินที่แยกขาดกันจะบั่นทอนเป้าหมายในการหลอมรวมทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ เข้ากับวิชาแกนเทคโนโลยีสมัยใหม่จะช่วยให้การประเมินให้มีประสิทธิภาพ มีความยั่งยืนและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง แบบทดสอบมาตรฐานเพียงอย่างเดียวใช้วัดทักษะและความรู้ที่เรียนได้ไม่ก็อย่าง การประเมินต้องผสมผสานให้สมดุลระหว่างแบบทดสอบมาตรฐานที่มีคุณภาพกับการประเมินในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะเกิดเป็นเครื่องมืออันทรงพลังสำหรับครูและนักเรียนในการเรียนรู้เนื้อหาและทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ

#### ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ ๒๑

การพัฒนาโครงสร้างที่ครอบคลุมสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องการระบุทักษะที่เฉพาะเจาะจง ความรู้ทางเนื้อหา ความเชี่ยวชาญและการรู้หนังสือ (Expertise and Literacies) ระบบในการสนับสนุนนวัตกรรมต้องออกแบบช่วยนักเรียนให้เชี่ยวชาญในความสามารถหลายมิติ Partnership ระบุ ๕ ระบบ สนับสนุนการวิเคราะห์ รับรองความเชี่ยวชาญนักเรียนของทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ คือ ๑. มาตรฐานของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Standards) ๒. การประเมินของศตวรรษที่ ๒๑ (Assessment of 21<sup>st</sup> Century Skills) ๓. หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Curriculum and Instruction) ๔. การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Professional Development) ๕. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Learning Environments) ดังนี้

การประเมินผลที่แท้จริงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาศตวรรษที่ ๒๑ การประเมินนี้ต้องวัดผลลัพธ์สำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ วิชาแกน เนื้อหาสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ ทักษะการเรียนรู้และการคิด ความรู้พื้นฐานไอซีที และทักษะชีวิต ดังนี้

๑. มาตรฐานของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Standards) คือ การเน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ความรู้เนื้อหาและความเชี่ยวชาญ สร้างความเข้าใจระหว่างเนื้อหาวิชาที่แตกต่างกันระหว่างสถาบันในศตวรรษที่ ๒๑ ให้ความสำคัญการเข้าใจเชิงลึกมากกว่าความรู้ทั่วไป นักเรียนกับข้อมูลโลกที่เป็นจริงและความเชี่ยวชาญ และใช้มาตรการหลากหลายของการเรียนรู้ หรือมีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

๒. การประเมินของศตวรรษที่ ๒๑ (Assessment of 21<sup>st</sup> Century Skills) คือ การประเมินทักษะนักเรียนและความรู้คือสิ่งจำเป็นในการแนะนำการเรียนรู้และให้ผลสะท้อนกลับไปยังนักเรียน ครู และพ่อแม่ นักเรียนควรทำอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐาน ประกอบด้วย

๒.๑ สนับสนุนความสมดุลของการประเมินรวมทั้งการทดสอบมาตรฐานคุณภาพอย่างสูงกับการประเมินระหว่างเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ให้ความสำคัญผลสะท้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติของนักเรียนที่สอดแทรกในการเรียนรู้ของนักเรียนในชีวิตประจำวัน

๒.๓ ต้องการความสมดุลของเทคโนโลยี การประเมินระหว่างเรียนและสุดท้าย โดยการวัดความเข้าใจของทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

๒.๔ สามารถพัฒนาแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios) ของการทำงานนักเรียนในการแสดงความรอบรู้ของทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ไปยังนักการศึกษาและนายจ้าง

๒.๕ สามารถพัฒนาแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios) ของการวัดไปยังการประเมินประสิทธิภาพระบบการศึกษาในระดับที่สูงของสมรรถนะนักเรียนในทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

๓. หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Curriculum and Instruction) คือ การสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งแยกกันในบริบทของสาระวิชา (Core Subjects) และความแตกต่างกันระหว่างสถาบันการศึกษาศตวรรษที่ ๒๑ เน้นโอกาสที่จัดให้สำหรับประยุกต์ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ข้ามเนื้อหาและวิธีพื้นฐานสมรรถนะไปยังการเรียนรู้ วิธีเรียนรู้ นวัตกรรมในการรวบรวมใช้ของเทคโนโลยี วิธีการตรวจสอบและทักษะการคิดขั้นสูง และส่งเสริมการบูรณาการจากแหล่งชุมชน หรือสังคมเพื่อการเรียนรู้

๔. การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Professional Development) นักเรียนจะไม่เชี่ยวชาญทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ โดยปราศจากการสนับสนุนของครูผู้ฝึกและสนับสนุนในการสอน โอกาสการพัฒนาความเชี่ยวชาญโดยเตรียมนักศึกษารวบรวมทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ภายในมาตรฐานการเรียนรู้และการสอนในชั้นเรียน ประกอบด้วย

๔.๑ เน้นการบูรณาการทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ สู่เครื่องมือ วิธีการสอนภายใน การปฏิบัติการแนะนำ และช่วยระบุกิจกรรมแทนที่/การลดลงของความสำคัญ

๔.๒ ความสมดุล การแนะนำโดยตรงกับวิธีการสอนการปรับตัว

๔.๓ ความเข้าใจเชิงลึกของเนื้อหาวิชา สามารถเพิ่มการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

๔.๔ สังคมการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับครูว่าโมเดลเป็นชนิดของการเรียนรู้ในห้องเรียน สามารถส่งเสริมทักษะที่ดีที่สุดให้นักเรียนในการเรียนรู้ทักษะศตวรรษที่ ๒๑

๔.๕ พัฒนาความสามารถของครูไปยังการระบุรูปแบบการเรียนรู้ลักษณะเฉพาะของนักเรียน สติปัญญา จุดแข็งและจุดอ่อน

๔.๖ ช่วยครูพัฒนาความสามารถในการใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การประเมินระหว่างเรียน ไปยังนักเรียนที่แตกต่างและออกแบบสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ที่แตกต่าง

๔.๗ สนับสนุนการประเมินอย่างต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียน

๔.๘ สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ระหว่างสังคมของนักปฏิบัติ ใช้การเผชิญหน้า และสื่อสารอย่างเหมาะสม

๔.๙ รูปแบบขยายโมเดลความสามารถและการพัฒนาความเชี่ยวชาญ



๕. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ ๒๑ (21<sup>st</sup> Century Learning Environments) คือ ระบบการสนับสนุนที่จัดการเงื่อนไขในการเรียนรู้ของมนุษย์ที่ดีที่สุด ระบบนั้นทำให้เหมาะกับความจำเป็นในการเรียนที่เฉพาะของผู้เรียนและสนับสนุนความสัมพันธ์ของมนุษย์ทางบวกสำหรับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ศตวรรษที่ ๒๑ คือ ช่องว่างทางกายภาพ (Physical Spaces) เครื่องมือและชุมชนการเรียนรู้ที่สนับสนุนและทำให้ความเป็นไปได้ของนักเรียน และนักการศึกษาบรรลุชุดทักษะที่ต้องการศตวรรษที่ ๒๑ รวมทั้งจำนวนของปัจจัยสำคัญ เช่น สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างเทคโนโลยี วัฒนธรรมโรงเรียนและสังคม ประกอบด้วย

๕.๑ ออกแบบการปฏิบัติการเรียนรู้ สนับสนุนมนุษย์และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ จะสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ของผลลัพธ์ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑

๕.๒ สนับสนุนสังคมการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญทำให้นักการศึกษาสามารถร่วมมือแบ่งปันการปฏิบัติและรวบรวมทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ภายในการปฏิบัติในห้องเรียน

๕.๓ นักเรียนสามารถเรียนรู้ตรงประเด็นในบริบทศตวรรษที่ ๒๑ ในบริบทจริง เช่น ผ่านพื้นฐานโครงการหรือการประยุกต์งานอื่น ๆ

๕.๔ การเข้าถึงอย่างยุติธรรมไปยังเครื่องมือการเรียนรู้ที่มีคุณภาพเทคโนโลยีและทรัพยากร

๕.๕ เตรียมการออกแบบภายในและสถาปัตยกรรมศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับกลุ่มทีม และการเรียนรู้แต่ละบุคคล

๕.๖ สนับสนุนการขยายตัวของชุมชนและนานาชาติรวมทั้งการเรียนรู้ทั้งพบหน้าและออนไลน์ (Online)

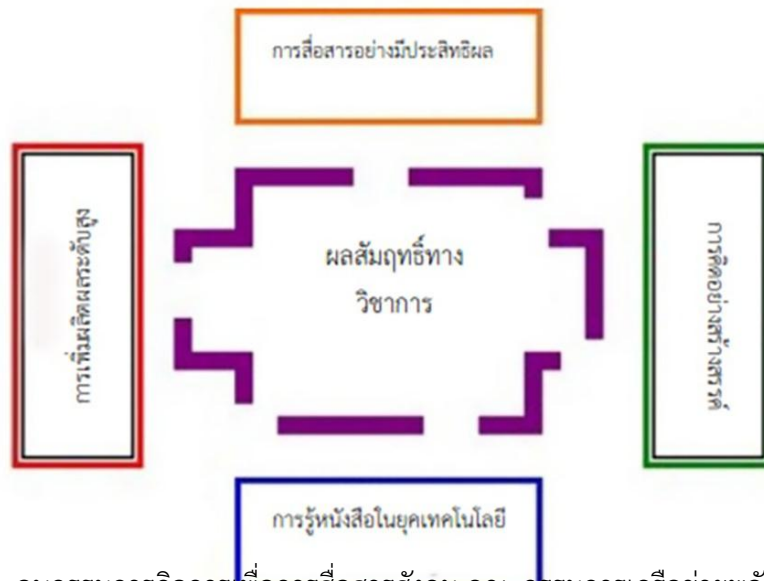
กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ผู้เรียนจำเป็นต้องมีความรู้ในเนื้อหา สามารถเชื่อมโยงความรู้ในเนื้อหามากกว่า ๑ สาขาได้ และมีทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและการทำงาน) โดยทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยระบบสนับสนุนการศึกษา

### enGauge 21<sup>st</sup> Century Skills for 21<sup>st</sup> Century Learners

กรอบความคิด enGauge 21<sup>st</sup> Century Skills เน้นเรื่องความคาบเกี่ยวของเนื้อหา กับหลักสูตรในศตวรรษที่ ๒๑ น้อยกว่าของกรอบความคิดของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) แต่เน้นที่ทักษะและความรู้ตามบริบทมากกว่า ซึ่งพัฒนามาจากห้องวิจัยการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือ (NCREL) และกลุ่มเมทิริ (Metiri Group) เมื่อปี ๒๐๐๓ ก่อนหน้าข้อเสนอของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ๓ ปี ผ่านกระบวนการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Literature Reviews) ทบทวนการรายงานปัจจุบันแนวโน้มคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม จากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม การสำรวจข้อมูลจากนักการศึกษา

enGauge จะเป็นการสร้างความสำเร็จของนักเรียนในการแข่งขันในชีวิต การเรียน และทำงานในยุคดิจิทัล (Digital Age)

แผนภาพที่ ๒ – ๔ ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑



ที่มา : คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชน  
เพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ : ๕

๑. การรู้หนังสือในยุคเทคโนโลยี (Digital-age Literacy) ความหมายของการรู้หนังสือในปัจจุบันจะต้องขยายกว้างให้ครอบคลุมความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือสื่อสารที่จะเข้าถึงข้อมูล จัดระบบข้อมูล บูรณาการข้อมูล ประเมินคุณค่า และสร้างข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในสังคมฐานความรู้ และจะต้องครอบคลุมการรู้หนังสือในมิติของ

๑.๑ การรู้หนังสือพื้นฐาน (Basic Literacy) สามารถใช้ภาษาในการสื่อสารและสามารถคิดคำนวณในระดับที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงานในโลกยุคเทคโนโลยี

๑.๒ การรู้หนังสือทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่จะตัดสินใจและมีส่วนร่วมในสังคม

๑.๓ การรู้หนังสือทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Literacy) สามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ และประเมินผลดีผลเสียของสภาพทางเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐ

๑.๔ การรู้หนังสือด้านเทคโนโลยี (Technological Literacy) มีความเข้าใจเทคโนโลยีสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๑.๕ การรู้หนังสือด้านทัศนศิลป์ (Visual Literacy) สามารถแสวงหา สังเคราะห์ ประเมิน และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างได้ผล โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

๑.๖ การรู้หนังสือด้านพหุวัฒนธรรม (Multi-cultural Literacy) สามารถเข้าใจความแตกต่างและความเหมือนทางประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น

๑.๗ ความเข้าใจในสังคมโลก (Global Awareness) ตระหนักและเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในสังคมโลก

๒. กระบวนการคิดเชิงประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Inventive Thinking) เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญของชีวิต ช่วยทำให้งานต่าง ๆ ง่ายขึ้น แต่จะต้องอาศัยความคิดในระดับสูง ประกอบด้วย

๒.๑ ความสามารถในการปรับตัวและจัดการความซับซ้อน (Adaptability Managing Complexity) นักเรียนสามารถจัดการกับความหลากหลายที่แตกต่างและซับซ้อน ในสภาพแวดล้อม เป้าหมาย ลักษณะงาน และปัจจัย โดยตระหนักถึงเป้าหมาย และข้อจำกัดในระยะเวลา ทรัพยากร และระบบ

๒.๒ ความสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง (Self-direction) การกำหนดเป้าหมายและวางแผนไปสู่สิ่งที่ตั้งเป้าไว้ โดยอยู่ภายในกรอบของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ นอกจากนี้สามารถประเมินคุณภาพการเรียนรู้และผลผลิตที่เกิดขึ้น

๒.๓ ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และมีความสนใจในการเสาะแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องนั้น ๆ

๒.๔ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งใหม่สำหรับสังคม

๒.๕ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) นักเรียนกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง จากผู้อื่น กล้าทำสิ่งที่จะอาจเกิดความผิดพลาด หรือพยายามจัดการกับปัญหาซึ่งยังไม่มีทางออก ที่เด่นชัด ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโต เข้มแข็งและเกิดผลสัมฤทธิ์ ในระยะยาว

๒.๖ ความคิดในระดับสูงและความมีเหตุมีผล (Higher-order Thinking and Sound Reasoning) นักเรียนสามารถใช้กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ เปรียบเทียบ แปรความ ตีความ ประเมิน สังเคราะห์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องและปัญหาที่หลากหลาย

๓. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ประกอบด้วย

๓.๑ การทำงานเป็นทีม (Teaming and Collaboration) นักเรียนสามารถทำงาน กับผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา สร้างสิ่งใหม่ ๆ และเรียนรู้ จนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ

๓.๒ มนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Skills) นักเรียนสามารถอ่าน เข้าใจและจัดการ อารมณ์ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นความสัมพันธ์กันในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

๓.๓ ความรับผิดชอบในตนเอง (Personal Responsibility) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายและจรรยาบรรณเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิด ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงต่อหลักการ

๓.๔ ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นพลเมืองดี (Social and Civic Responsibility) นักเรียนสามารถนำเทคโนโลยีมาสร้างประโยชน์ให้สังคม สิ่งแวดล้อมและหลักประชาธิปไตย

๓.๕ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interactive Communication) นักเรียนสามารถ สื่อสารได้ดี ผ่านสื่อ เครื่องมือ และกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๔. การเพิ่มผลิตผลระดับสูง (High Productivity) ความสามารถที่จะสร้างผลผลิตที่มี ประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของแรงงาน ประกอบด้วย

๔.๑ การจัดลำดับ การวางแผน และการจัดการเพื่อผลลัพธ์ (Prioritizing, Planning and Managing for Results) สามารถจัดการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ไม่ว่าจะเป็นโครงการ หรือ การแก้ปัญหา

๔.๒ การใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความเป็นจริง (Effective Use of Real-world Tools) สามารถใช้เครื่องมือทั้งคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร และเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้ในโลกปัจจุบัน

๔.๓ ความสามารถที่จะผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงและมีความหมาย (Ability to Produce Relevant High-quality Products) สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพด้วยเครื่องมือที่เป็นปัจจุบัน จนได้มาตรฐานทั้งความคิด ข้อมูล และวัสดุที่ใช้ ทั้งนี้สามารถนำไปใช้ในสภาพจริง

ความแตกต่างระหว่าง enGauge และ Partnership คือ การริเริ่มปรากฏระหว่างขอบเขต ของการพัฒนาและประเภทในการเผยแพร่ ขณะที่ทั้งสองเริ่มต้นให้นิยามของ 21<sup>st</sup> Century Skills ความแตกต่างที่ปรากฏ Partnership ตีพิมพ์เอกสารชัดเจนในการตีพิมพ์ไปยังสาธารณะทั่วไป ผ่านการนำเสนอทางเว็บไซต์ เชื่อมต่อช่องว่างระหว่างนิยาม 21<sup>st</sup> Century Skills และกระบวนการที่เป็นจริงและผลิตผลที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในห้องเรียน จึงกลายเป็นที่ยอมรับทั่ว ๆ ไป หุ่นส่วนและองค์กรผู้นำครู เว็บ Partnership นำเสนอเริ่มต้นแสดงเครื่องมือ แหล่ง รายงานเริ่มต้นของรัฐ และโปรแกรมเข้าร่วมพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในปี 2007 Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills จึงกลายเป็นการให้เนื้อหาสำหรับหลาย ๆ รัฐมองไปที่การเริ่มต้น รวมเทคโนโลยีของการศึกษาประถมและมัธยมของปี 2002 ที่ระดับหน่วยงานการศึกษาทั่วไปและรัฐ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2010) ขณะที่กลุ่ม The NCRE2Metiri เป็นการวิจัยต่อเนื่องและพัฒนาอย่างเชี่ยวชาญในขอบเขต

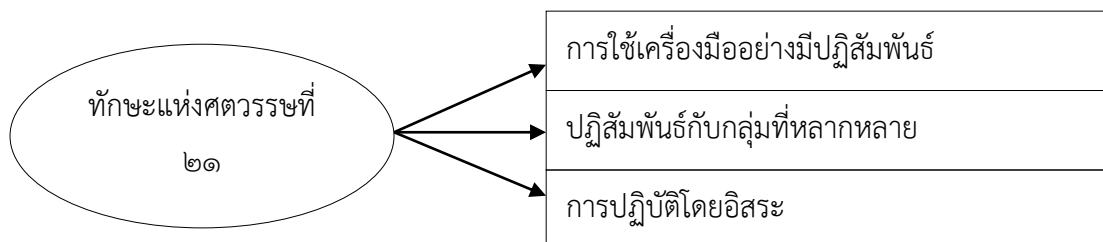
**องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้**

๑. การใช้เครื่องมืออย่างมีปฏิสัมพันธ์ (Using Tools Interactively) คือ รู้จักใช้ภาษาสัญลักษณ์ และเนื้อหาข้อความอย่างมีปฏิสัมพันธ์ ใช้ความรู้แลข้อมูลข่าวสารอย่างมีปฏิสัมพันธ์ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีปฏิสัมพันธ์

๒. ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มที่หลากหลาย (Interacting in Heterogeneous Groups) คือ การมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม สามารถจัดการและแก้ไขความขัดแย้ง

๓. การปฏิบัติโดยอิสระ (Acting Autonomously) คือ การคำนึงภาพรวม วางแผนชีวิต และดำเนินตามโครงการส่วนตัวที่วางไว้ ปกป้องและยืนยันสิทธิ ผลประโยชน์ ข้อจำกัด และความต้องการ (Organization for Economic Co-operation and Development, 2005)

แผนภาพที่ ๒ – ๕ ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา



ที่มา : คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชน  
เพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ : ๑๐

เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบความคิดของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) แล้ว กรอบความคิดของ OECD ให้ความสำคัญน้อยกว่าในเรื่องความคาบเกี่ยวของเนื้อหาหลักกับหลักสูตรของศตวรรษที่ ๒๑ และเน้นทักษะตามบริบทมากกว่า เช่นเดียวกับชุดทักษะของ NCREL/Metiri แต่กรอบความคิดของ OECD เน้นทักษะทางอารมณ์และจิตวิทยา

**The America Association of Colleges and Universities (AACU) พัฒนารอบความคิดที่แจ่มแจ้งทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่ควรมีผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากการเรียนรู้ที่เสนอโดย AACU ควรเตรียมความพร้อมรับมือความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ ด้วยการสั่งสมทักษะต่อไปนี้**

๑. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมมนุษย์ โลกทางกายภาพและโลกทางธรรมชาติ ได้แก่ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษา และศิลปะ โดยเน้นการศึกษาเพื่อตอบคำถามสำคัญ ทั้งในยุคนี้และที่คงอยู่ทุกยุคทุกสมัย

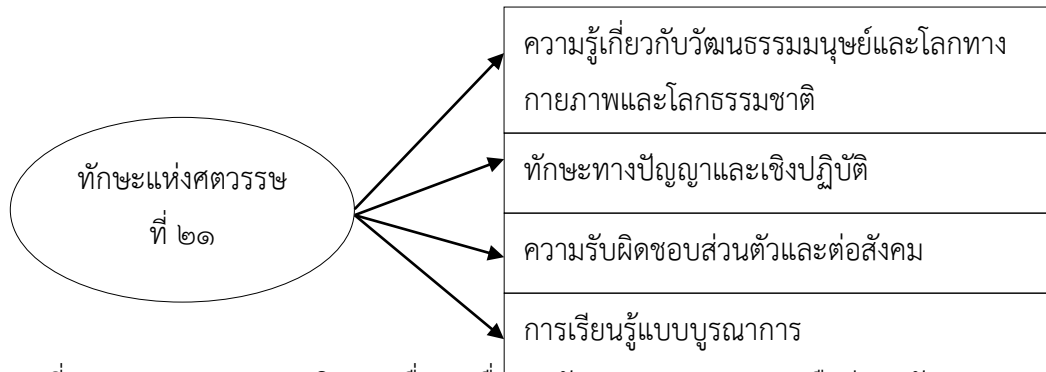
๒. ทักษะทางปัญญาและเชิงปฏิบัติ คือ การสืบสวนและการวิเคราะห์ (Inquiry and Analysis) การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical and Creative Thinking) การสื่อสารด้วยการเขียนและการพูด (Written and Oral Communication) ความรู้พื้นฐานในเรื่องปริมาณ (Quantitative Literacy) ความรู้พื้นฐานในข้อมูลข่าวสาร (Information Literacy) และการทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา (Teamwork and Problem Solving) โดยปฏิบัติให้ทั่วทุกหลักสูตรในลักษณะที่ความท้าทายของปัญหา โครงการ และมาตรฐานการปฏิบัติและประเมินผล เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

๓. ความรับผิดชอบส่วนตัวและต่อสังคม คือ ความรู้และการมีส่วนร่วมในฐานะพลเมืองในระดับท้องถิ่นและระดับโลก (Civic Knowledge and Engagement-local and Global) ความรู้และความสามารถระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Knowledge and Competence) การใช้เหตุผลทางจริยธรรมและการปฏิบัติ (Ethical Reasoning and Action) มีพื้นฐานและทักษะสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Foundations and Skills for Lifelong Learning) โดยยึดมั่นกับการมีส่วนร่วมในชุมชนที่หลากหลายและความท้าทายในโลกจริง

๔. การเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrative Learning) คือ การสังเคราะห์และความสำเร็จขั้นสูง ในการศึกษาทั่วไปและเฉพาะทาง (Synthesis and Advanced Accomplishment Across General and Specialized Studies) โดยสาธิตผ่านการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และความรับผิดชอบ ในสภาพแวดล้อมใหม่และปัญหาที่ซับซ้อน (AACU, 2007)

มีความแตกต่างจากของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ โดย AACU เน้นเรื่องการศึกษา เพื่อตอบคำถามสำคัญในทุกยุคสมัย เป็นความสามารถทางปัญญาที่การศึกษาระดับสูงพยายามเน้น คือ การตั้งคำถามและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นทักษะการวิเคราะห์ที่สำคัญ

แผนภาพที่ ๒ - ๖ ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ของ The American Association of Colleges and Universities (AACU)



ที่มา : คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชนเพื่อการปฏิรูป, ๒๕๕๔ : ๑๒

นอกจากนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งคาบเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ได้แก่ มาตรฐานเทคโนโลยีในหลักสูตรสำหรับนักเรียนฉบับปรับปรุงของสมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติ (ISTE) (International Society for Technology in Education, 2007) และมาตรฐานความรู้พื้นฐานทางดิจิทัลของศูนย์บริการทดสอบทางการศึกษา (ETS) (Education Testing Service, 2007) นักวิชาการ เช่น ดีดี (Dede, 2005) และเจนกินส์ (Jenkins, 2009) ได้เสนอสิ่งที่เป็นความรู้พื้นฐานทางดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งจะช่วยให้การอ่าน การเขียน และการคำนวณให้เป็นทักษะหลักสำหรับศตวรรษที่ ๒๑

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ดังกล่าวข้างต้นที่สรุปได้ว่าการทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต เนื่องจากเป็นยุคที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งคนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านรูปแบบเศรษฐกิจกิจการพึ่งพาอาศัยในที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไปประกอบกับความสามารถและทักษะที่สำคัญที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต

## ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หมายถึง การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาวที่ต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เห็นอนาคตของประเทศที่จะนำไปใช้เป็นกรอบหลักในการจัดทำแผนเพื่อการพัฒนาในมิติและระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายอนาคตประเทศในระยะยาวและภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละด้านจะมีการจัดทำแผนแม่บท สำหรับประเด็นการพัฒนา/ประเด็นปฏิรูปสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องมือ

ในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๖๐)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๖๐)

### สถานการณ์ แนวโน้มในการพัฒนาประเทศ

ในปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติทั้งในมิติเศรษฐกิจที่โครงสร้างเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผลผลิตการผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อมที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนจากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุมเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

### วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ประเทศ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

๑. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
๒. ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
๔. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
๕. ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ

#### ๖. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

#### ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญคือประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. ความสุขของประชากรไทย ๒. ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศ ๓. ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง ๔. บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ และ ๕. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย ๕ ประเด็น ได้แก่

๑. การรักษาความสงบภายในประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง โดย (๑) การพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม ตระหนักในเรื่องความมั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (๒) การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ (๓) การพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ (๔) การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกที่สามารถป้องกันและขจัดสาเหตุของประเด็นปัญหาความมั่นคงที่สำคัญ

๒. การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง เพื่อแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น โดย (๑) การแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน (๒) การติดตามเฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ (๓) การสร้างความปลอดภัยและความสันติสุข



อย่างถาวรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ (๔) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล

๓. การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคง (๑) การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแห่งชาติแบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ (๒) การพัฒนาและฝึกพลั้งอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ และ (๓) การพัฒนาระบบเตรียมพร้อมแห่งชาติและการบริหารจัดการการภัยคุกคามให้มีประสิทธิภาพ

๔. การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ เพื่อสร้างเสริมความสงบสุข สันติสุข ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน โดย (๑) การเสริมสร้างและรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ (๒) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค และ (๓) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน ภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

๕. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด โดย (๑) การพัฒนากลไกให้พร้อมสำหรับการติดตาม เฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาความมั่นคงแบบองค์รวมอย่างเป็นรูปธรรม (๒) การบริหารจัดการความมั่นคงให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศในมิติอื่น ๆ และ (๓) การพัฒนากลไกและองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

### ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด ๓ ประการ ได้แก่ ๑. ต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปที่เราท่างานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ ๒. ปรับปัจจุบัน เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ ๓. สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศและการกระจายรายได้ ๒. ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศทั้งในปัจจุบันการผลิตและ

แรงงาน ๓. การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ ๔. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย ๕ ประเด็นได้แก่

๑. การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณ และมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย (๑) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (๒) เกษตรปลอดภัย (๓) เกษตรชีวภาพ (๔) เกษตรแปรรูป และ (๕) เกษตรอัจฉริยะ

๒. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (๑) อุตสาหกรรมชีวภาพ (๒) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (๓) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (๔) อุตสาหกรรมและบริการขนส่ง และโลจิสติกส์ และ (๕) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

๓. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทาง ที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยว ที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (๑) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (๒) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (๓) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย (๔) ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ (๕) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

๔. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ ในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (๑) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (๒) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (๓) เพิ่มพื้นที่ และเมืองเศรษฐกิจ (๔) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (๕) รักษาและเสริมสร้าง เสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

๕. พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ ยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย (๑) สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ (๒) สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน (๓) สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด (๔) สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และ (๕) ปรับบทบาทและโอกาสเข้าถึง บริการภาครัฐ

### **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์**

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่ ๓ และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกร ยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมนาชีพตามความถนัดของตนเอง

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของ คนไทย ๒. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ๓. การพัฒนาสังคมและครอบครัว

ไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๗ ประเด็น ได้แก่

๑. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดย (๑) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว (๒) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษา (๓) การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา (๔) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรม โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (๕) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ (๖) การใช้สื่อ และสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ (๗) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

๒. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย (๑) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ (๒) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ ๒๑ (๓) ช่วงวัยแรงงาน ยกกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ (๔) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

๓. ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (๑) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ (๒) การเปลี่ยนโฉมบทบาทครูให้เป็นครูยุคใหม่ (๓) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท (๔) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (๕) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก (๖) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ (๗) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

๔. การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย (๑) การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อตั้งแต่ระดับปฐมวัย (๒) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุน ที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ (๓) การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

๕. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดย (๑) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ (๒) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ (๓) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี (๔) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี และ (๕) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

๖. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดย (๑) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย (๒) การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(๓) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และ (๔) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๗. การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดย (๑) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต (๒) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ (๓) การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ (๔) การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

### ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญที่ให้ความสำคัญการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. ความแตกต่างของรายได้และการเข้าถึงบริการภาครัฐระหว่างกลุ่มประชากร ๒. ความก้าวหน้าของการพัฒนา ๓. ความก้าวหน้าในการพัฒนาจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และ ๔. คุณภาพชีวิตของประชากรสูงอายุ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ประกอบด้วย ๔ ประเด็น ได้แก่

๑. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ โดย (๑) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก (๒) ปฏิรูประบบภาษีและการคุ้มครองผู้บริโภค (๓) กระจายการถือครองที่ดินและการเข้าถึงทรัพยากร (๔) เพิ่มผลิตภาพและคุ้มครองแรงงานไทยให้เป็นแรงงานไทยให้เป็นแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพและความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปลอดภัยในการทำงาน (๕) สร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศภาวะและทุกกลุ่ม (๖) ลงทุนทางสังคมแบบมุ่งเป้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสโดยตรง (๗) สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขและการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส และ (๘) สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง

๒. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี โดย (๑) พัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในภูมิภาค (๒) กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละกลุ่มจังหวัดในมิติต่าง ๆ (๓) จัดระบบเมืองที่เอื้อต่อการสร้างชีวิตและสังคมที่มีคุณภาพและปลอดภัย ให้สามารถตอบสนองต่อสังคมสูงวัยและแนวโน้มของการขยายตัวของเมืองในอนาคต (๔) ปรับโครงสร้างและแก้ไขกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อวางระบบและกลไกการบริหารงานในระดับภาค กลุ่มจังหวัด (๕) สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่บนฐานข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (๖) การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่

๓. การเสริมสร้างพลังทางสังคม โดย (๑) สร้างสังคมเข้มแข็งที่แบ่งเป็นไม่ทอดทิ้งกัน และมีคุณธรรม โดยสนับสนุนการรวมตัวและดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ (๒) การรองรับสังคมสูงวัย อย่างมีคุณภาพ (๓) สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน (๔) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและบทบาทของสตรีในการสร้างสรรค์สังคม (๕) สนับสนุนการพัฒนาทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และ (๖) สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล

๔. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง โดย (๑) ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือนให้มีขีดความสามารถในการจัดการวางแผนชีวิต สุขภาพ ครอบครัว การเงิน และอาชีพ (๒) เสริมสร้างศักยภาพของชุมชนในการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง (๓) สร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างประชาธิปไตยชุมชน และ (๔) สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน

### **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง ๓ ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. พื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๒. สภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟู ๓. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและ ๔. ปริมาณก๊าซเรือนกระจก มูลค่าเศรษฐกิจฐานชีวภาพ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ๖ ประเด็น ได้แก่

๑. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว โดย (๑) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๒) อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด (๓) อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ (๔) รักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (๕) ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

๒. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล โดย (๑) เพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจฐานชีวภาพทางทะเล (๒) ปรับปรุง ฟื้นฟู และสร้างใหม่ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งระบบ (๓) ฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว ชายฝั่งทะเลได้รับการป้องกันและแก้ไขทั้งระบบ และมีนโยบายการจัดการชายฝั่งแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และ (๔) พัฒนาและเพิ่มสัดส่วนกิจกรรมทางทะเลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๓. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ โดย (๑) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (๒) มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (๓) มุ่งเป้าสู่การลงทุนที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและภาคเอกชน และ (๔) พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

๔. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย (๑) จัดทำแผนผังภูมินิเวศเพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศอย่างเป็นเอกภาพ (๒) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศอย่างยั่งยืน (๓) จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล (๔) ส่งเสริมรักษาอนุรักษ์ พื้นที่ฟู และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์และวิถีชีวิตพื้นถิ่นบนฐานธรรมชาติ และฐานวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน (๕) พัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัคร ด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และ (๖) เสริมสร้างระบบสาธารณสุขและอนามัยสิ่งแวดล้อมและยกระดับความสามารถในการป้องกันโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

๕. พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย (๑) พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ (๒) เพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด คุ้มค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล (๓) พัฒนาความมั่นคงพลังงานของประเทศและส่งเสริมการใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (๔) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยลดความเข้มข้นของการใช้พลังงานและ (๕) พัฒนาความมั่นคงด้านการเกษตรและอาหารของประเทศและชุมชน ในมิติปริมาณ คุณภาพ ราคาและการเข้าถึงอาหาร

๖. ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดย (๑) ส่งเสริมคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย (๒) พัฒนาเครื่องมือ กลไก และระบบยุติธรรม และระบบประชาธิปไตยสิ่งแวดล้อม (๓) จัดโครงสร้างเชิงสถาบันเพื่อจัดการประเด็นร่วมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ และ (๔) พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

### ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

#### ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยืดหลัก ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ครอบคลุม

การทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิยม

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ๑. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ๒. ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ ๓. ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบ และ ๔. ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ๘ ประเด็น ได้แก่

๑. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดย (๑) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (๒) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

๒. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย (๑) ให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (๒) ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ (๓) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

๓. ภาครัฐมีขนาดเล็ก gọn เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (๑) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม (๒) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และ (๓) ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

๔. ภาครัฐมีความทันสมัย โดย (๑) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และ (๒) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

๕. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย (๑) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ (๒) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

๖. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย (๑) ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (๒) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (๓) การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ

มีประสิทธิภาพ มีความเด็ดขาด เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และ (๔) การบริหารจัดการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

๗. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดย (๑) ภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (๒) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และ (๓) การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย

๘. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดย (๑) บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (๒) ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมมีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง (๓) หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา และปกครองมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน (๔) ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบยุติธรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม และ (๕) พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา

## ทฤษฎีการจัดองค์การ

แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การได้ถูกรวบรวมและคิดค้นอย่างมีรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ ๒๐ ทฤษฎีนี้เป็นเพียงนามธรรมที่อธิบายและวิเคราะห์ถึงความจริงและประสบการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อย่างมีระบบและมีแบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์ว่าถ้าทำและหรือเป็นอย่างนั้นผลจะออกมาแบบนี้ (If.....Then) ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ทฤษฎีก็เปรียบเสมือนการคาดคะเนถึงผลที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ ๒๐ จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ (Henry L. Tosi, อ้างถึงในไชยา ยี่มิวิไล, ๒๕๒๘)

๑. ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical Theory)
๒. ทฤษฎีสัมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)
๓. ทฤษฎีสัมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

### ๑. ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้น และก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ ๑๙ จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ ๑๙ นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์การเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็วของมนุษย์เหมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์การสมัยมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษย์วิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น (Flexibility)



ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้นี้พยายามที่จะสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคม นอกจากนั้นการที่มุ่งให้ โครงสร้างองค์การทางสังคมมีกรอบ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง ดังได้กล่าวแล้ว องค์การสมัยดั้งเดิมนั้นเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นเอง

หลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก ๔ ประการ ที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนองค์การที่มีรูปแบบ ได้แก่ การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน

กลุ่มนักวิชาการ ที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม คือ Frederick Taylor ผู้เป็นเจ้าของตำราการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber เจ้าของตำราบริหารราชการ (Bureaucracy) Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์การ และกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

## ๒. ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo - Classical Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมโดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. ๑๙๑๐ และ ๑๙๒๐ ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณา โดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (Organismic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๒๔-๑๙๓๒ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับพิจารณาในองค์การและขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๐ - ๑๙๕๐ ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของบุคคลยอมรับถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์ จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตายตัวในโครงสร้างขององค์การสมัยดั้งเดิมลง

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency, Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne Study) เป็นผู้บุกเบิกขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) นอกจากนั้นได้รับการสนับสนุนจากนักทฤษฎีมุษยสัมพันธ์อีก เช่น McGregor และ Maslow

## ๓. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. ๑๙๕๐ หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกกันว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของ

หลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกันที่เรียกว่าเศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน ๕ ส่วน ได้แก่ ๑. สิ่งนำเข้า (Input) ๒. กระบวนการ (Process) ๓. สิ่งส่งออก (Output) ๔. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และ ๕. สภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่เสมอ บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีหลายคน อาทิเช่น Alfred Korzybski, Mary Parker Follet, Chester I Barnard, Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy ยังมีทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ควรกล่าวถึงอีกคือ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory)

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. ๑๙๖๐ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

### ความหมายขององค์การ

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า เราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์การ (Organization) นั่นก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคน ได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์การเกิดขึ้น แต่ถ่าองค์การนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจาก

องค์การที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้หรือมีการยอมรับกัน แต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจได้แก่ กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการ เหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ้อนอยู่ในระบบขององค์การที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์การ อย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์การอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป

องค์การอย่างไม่เป็นทางการอาจได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ จากการศึกษาที่มีมานานแล้วนับเป็นพัน และเป็นร้อยปี องค์การจะมีธรรมชาติดังต่อไปนี้ คือ

๑. การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) เช่นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีความชำนาญหนึ่ง ที่แต่ละคนต่าง ต้องมีการรับหน้าที่และความรับผิดชอบกันไป เช่น แม้แต่ร้านตัดเย็บเครื่องหนัง เมื่อมีการขยายงานมากขึ้น ก็มีการแบ่งแยกกิจกรรมตัดหนังเป็นส่วนหนึ่ง งานเย็บหนังเป็นส่วนหนึ่ง และงานตกแต่งเพื่อความสวยงามเป็นอีกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

๒. การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อย ๆ แต่ไม่มีการทำความเข้าใจกันเกิดเป็นความสับสน ซ้ำซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือน ๆ กัน เช่นการกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นบัญชี ใครมีวุฒิ ประสบการณ์ หรือความรับผิดชอบอย่างไร ก็จะมีการกำหนดเป็นอัตราเงินเดือนเอาไว้ ไม่ให้เกิดความสับสน เกิดความพึงพอใจได้สำหรับทั้งแต่ละบุคคล และทั่วทั้งองค์การ

๓. การทำให้เป็นทางการ (Formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือการทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นก็ต้องมีการจัดเป็นระบบเพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างตามใจชอบ ในระบบทหารนั้นจึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัล ค่าตอบแทนและสวัสดิการกำกับไว้อย่างเป็นทางการชัดเจน

๔. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) คือ การสั่งการนั้น เพื่อให้มีคนตัดสินใจได้ในท้ายที่สุดของแต่ละส่วนงานนั้นจะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุดในการตัดสินใจสั่งการนั้นหน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด และเมื่อแต่ละระดับไม่อยู่ในสถานะที่จะตัดสินใจสั่งการได้นั้นเขาควรจะต้องพึ่งใครในระดับต่อไป

๕. ระบบสายงาน (Configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า The Shape of the Role Structure คือ เป็นโครงสร้างที่ทำให้รู้อย่างละเอียดของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และการสังกัดส่วนงานว่าเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชา และส่วนงานต่าง ๆ ทั้งนี้จะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิขององค์การเป็นต้น เพราะเมื่อต้องมีการใช้คนนับจำนวนร้อยหรือเป็นพันคนในการทำงานนั้น อาจเกิดความสับสนได้ จึงต้องมีการกำหนดระบบสายงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารประสานกัน เช่น ในองค์การทางทหารนั้นเขาจะมีระบบสายบังคับบัญชา มีการแต่งกายกัน

ตามลำดับชั้นยศ ทหารระดับยศที่ต่ำกว่าก็ต้องทำความเคารพคนในระดับที่สูงกว่าเป็นลำดับไป แต่ในการสั่งงานตามหน้าที่นั้น ก็ต้องเป็นไปตามสายงานและความรับผิดชอบ จะไม่มีการมาก้าวก่ายกัน

๖. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มา ก ๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก ท้ายสุดองค์กรก็จะขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมักจะมี ความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพราะในท้ายที่สุดแล้วจะไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวคิดการจัดองค์กรอย่างที่เขาเรียกว่า Formal Organization หรือ องค์กรอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Max Weber (1864-1920) ซึ่งได้เรียกองค์กรในอุดมคติของเขาว่า Bureaucracy อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า Bureau แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและนักศึกษาเกี่ยวกับองค์กร จึงได้ใช้เรียกองค์กรในแบบดั้งเดิมนี้ว่า Bureaucracy แต่การจัดองค์กรตามแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้นสามารถใช้ได้อย่างดีเมื่อเทียบกับ องค์กรประเภทครอบครัว หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย (Feudal Organizations) แต่ในงานยุคใหม่ที่มี ลักษณะหลากหลาย และมีความซับซ้อน แข่งขันกันมาก ๆ อย่างในปัจจุบันนั้น องค์กรแบบดั้งเดิมนั้น ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

### ประเภทขององค์กร

แนวคิดของ Amitai Etzioni นักสังคมวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย เมืองนิวยอร์ก ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุม องค์กร ที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความยินยอมที่จะปฏิบัติตาม ความยินยอมนี้จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับประเภทขององค์กรเหล่านั้น และจำแนกประเภทของ องค์กรเอาไว้เป็น ๔ ประเภท ดังต่อไปนี้

๑. องค์กรที่ใช้กำลังบังคับเพื่อทำให้คนทำตาม (Coercive Organizations) องค์กรประเภทนี้ที่ชัดเจน ได้แก่ คุก สถานกักกัน ค่ายเชลยศึก

๒. องค์กรที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำตาม (Utilitarian Organizations) องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ องค์กรห้างร้าน อุตสาหกรรม และงานบริการทั้งหลาย ที่คนทำงานให้ โดยมีค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำตามให้กับองค์กร

๓. องค์กรที่เน้นนามธรรมเป็นผลตอบแทนในการทำให้คนทำตาม (Normative Organizations) สิ่งที่เป็นนามธรรมนั้นมีได้หลายอย่าง มันอาจเป็น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับ คำสรรเสริญ การได้ความสุขใจ การอุทิศให้กับส่วนรวม องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ วัด พรรคการเมือง มูลนิธิอาสาพัฒนา

๔. องค์กรแบบคู่หรือองค์กรประเภทลูกประสม (Dual Compliance Organizations) คือ องค์กรที่มีลักษณะความยินยอมแบบผสม ระหว่างสองแบบรวมอยู่ในองค์กรเดียวกันเป็น องค์กรที่มีการใช้ระบบที่ทำให้คนเข้าร่วมด้วยหรือยอมตามกลุ่มจากแรงหลายทาง เช่น ให้ได้ ทั้งค่าตอบแทนที่เป็นเงินทอง คำนวนเป็นผลตอบแทนได้ และการให้ทั้งชื่อเสียงเกียรติยศ เช่น

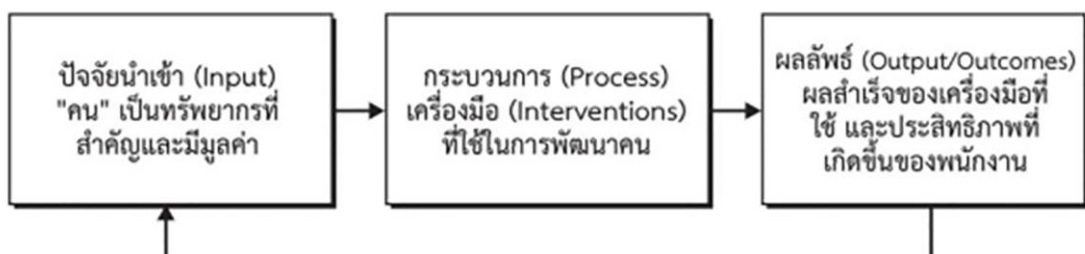
มหาวิทยาลัย องค์การวิชาชีพ เช่นแพทย์ วิศวกร นักประดิษฐ์ หรือเป็นกองทัพในยามสงคราม คือถ้าประชาชนก็ได้เกียรติยศและชื่อเสียง แต่ถ้าหนีสงคราม หนีทัพ ก็มีสิทธิถูกขึ้นศาลทหาร

## ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Goulet (1971 : 23) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ไว้ว่าเป็นกระบวนการทำให้ผู้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งหมายถึงการบรรลุคุณค่าของการพัฒนา (Core Values of Development) ประกอบด้วยการทำให้เข้าถึง ๓ สถานะ คือ ๑.การทำให้มนุษย์ถึงซึ่งสภาวะที่สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีพ (A State of Sustenance) เช่น ปัจจัย ๔ ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อาศัย ๒. การทำให้มนุษย์เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้สึกเป็นตัวตนอย่างแท้จริงและมีตัวตนอยู่อย่างมีค่าเท่าเทียมเสมอภาคกันในสังคม (A State of Having Their Self-Esteem) และ ๓. การทำให้มนุษย์ถึงซึ่งสภาวะแห่งศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีสิทธิเสรีภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีเสรีภาพในการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ (A State of Having Freedom from Servitude)

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (๒๕๕๑ : ๑๙ - ๒๐) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามีองค์ประกอบของคำสองคำที่มารวมกัน ได้แก่ การพัฒนา (Development) และ ทรัพยากรมนุษย์ (Human) โดยนำแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcomes) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาใช้อธิบายซึ่งในแง่มุมของปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรขึ้น และไม่มีเครื่องมือใดที่เหมาะสมกับทุก ๆ องค์กร โดยไม่มีการนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมและความพร้อมองค์กรการนำเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ไม่จำเป็นจะต้องลอกเลียนแบบจากบริษัทชั้นนำที่ได้ชื่อว่าเป็น Best Practices ทั้งนี้ ประเด็นที่น่าพิจารณาสำหรับผู้ที่จะเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นก็คือการคัดเลือกเครื่องมือให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง และพบว่าเครื่องมือหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับองค์กรแห่งหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกแห่งหนึ่งได้เช่นกัน เมื่อมีปัจจัยเรื่องคนและกระบวนการในการพัฒนาคนแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้เลย คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคน นั่นก็คือเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งจากตัวบุคคลและตัวเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ด้วยการพยายามหาคำตอบจากคำถามที่ว่า ๑. คนในองค์กรมีความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน ๒. ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อไปยังผลสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรบ้างหรือไม่ ๓. เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นดีและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่และถ้ายังไม่ดี องค์กรควรจะใช้เครื่องมือใดเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น

แผนภาพที่ ๒ - ๗ กรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System)



ที่มา : อารณ ภูววิทยาพันธ์, ๒๕๕๑ : ๑๙

สเวนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวว่า องค์ความรู้หรือศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการนำทฤษฎีและแนวคิดของศาสตร์ ๓ แขนงมาบูรณาการร่วมกัน ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ได้แก่ ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ซึ่งกรอบของหลักปรัชญาด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎี และมีใช่อธิบายได้เพียงแค่ ทฤษฎีเดียว หลักทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถอธิบาย ได้ด้วยแผนภาพที่ ๒ - ๘

แผนภาพที่ ๒ - ๘ กรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : อารณ ภูววิทยาพันธ์, ๒๕๕๑ : ๑๙

### ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

ในแง่มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้น ถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ต่อมา ภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return on Investment : ROI เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้อง ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับ ตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลง ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร จึงมิใช่เพียงแค่กำหนดยุทธศาสตร์การฝึกอบรม

และการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องหนึ่ง คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นต้องทำอะไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น พูดถึงแนวคิดด้านทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มีนักพัฒนาบุคลากรหลายคนยังไม่เข้าใจ หรือไม่อยากทำความเข้าใจ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ต้องยุ่งเกี่ยวกับตัวเลข การคิดคำนวณ ใช้สูตร สถิติ การวิจัย ประมวลผล และแปลงผลการวิจัย แต่คนชอบตัวเลขหรือเรียนมาทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะมองว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นไม่ยาก สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

๑. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce Resource Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

๒. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้น การลงทุนที่เกิดขึ้น จึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

๓. ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ใช่หลักการบริหารจัดการแนวทางใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นคำที่เกิดขึ้นตั้งแต่ศตวรรษที่ ๑๘ โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Adam Smith ต่อมา Gary Becker ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่าทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันนำมาซึ่งผลประกอบการและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ต่อมาแนวคิดและทฤษฎีด้านทุนมนุษย์นั้นได้มีนักวิชาการและผู้รู้ต่าง ๆ ต่างให้คำนิยามของทุนมนุษย์ไว้แตกต่างกันไปโดย William R. Tracey ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Human Resources Glossary นิยามคำว่าทุนมนุษย์ไว้ว่าผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กรพบว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา

### ทฤษฎีระบบ (System Theory)

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A Small Body of Knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิด

เครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ พบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ได้แก่

**๑. ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory)** นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับระบบใหญ่และระบบย่อย ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ พบว่าลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่ (๑) ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด (๒) องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา (๓) มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้น ๆ (๔) องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นระบบหรือการเคลื่อนไหวของข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น (๕) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การมีความสำคัญมากไปกว่าเป้าหมายของระบบย่อย ๆ ดังนั้น การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบโดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ การออกแบบระบบ ให้เกิดประสิทธิภาพ ระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา ทั้งนี้ ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการหรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่รับรู้ว่าคุณคู่แข่งจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์การดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

**๒. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) เป็นความรู้สึกของความเห็นด้วยการปฏิเสธหรือการไม่ยอมรับอันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธ หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ผู้ออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ นี้ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์การ หากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ พบว่าองค์การที่มีมักจะเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นความรู้สึกต่อต้านของพนักงานที่อยู่ในการองค์การนั้น ๆ มานานแล้วเป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความเคยชินกับระบบและ



วิธีการทำงานแบบเดิม ๆ พวกเขามีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยาก มีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วไม่เห็นจำเป็นจะต้องเปลี่ยน ดีไม่ดีคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้จุดประกายทำให้พนักงานคนอื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามไปด้วย ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยืนหยัดและมีจุดยืนของตนเอง มิใช่ว่าจะมีความคิดเห็นคล้ายตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีองค์การใดที่ไม่เผชิญกับปัญหาหรือความวุ่นวายเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ความท้าทายของนักพัฒนาบุคลากรก็คือ จะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของคนที่อยู่ในองค์การนั้นเห็นด้วย มีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

**๓. ทฤษฎีมุ่งสู่นาคต (Future Theory)** ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่นาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองเพียงแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า ทฤษฎีการมุ่งสู่นาคตจึงมุ่งเน้นไปทางการวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์การสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักเสมออีกคือ จะทำอย่างไรให้องค์การพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้จะทำอย่างไรให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทาง เพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

### **ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)**

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์การ การจูงใจพนักงาน การประมวลผลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งทฤษฎีทางจิตวิทยาถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสภาวะการณ์ เปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการตนเองและกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์การ หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากแนวคิดด้านจิตวิทยาที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้อารมณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การและผู้บังคับบัญชา โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยน ผลการดำเนินงานย่อมได้รับ

การปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยา ในองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย ทฤษฎีย่อย ๆ อีก ๓ ทฤษฎี ได้แก่

๑. ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) คำว่า เกสตัลท์ เป็นคำที่มาจาก ภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดหรือโครงสร้างทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นให้มองเป็นภาพรวมใหญ่ไม่มองแยกเฉพาะส่วนใด ส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่า/มูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นต้องศึกษา มาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นทีละเรื่องไม่ได้เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน ไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใด เรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตามกาลเวลา ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมการรับรู้ ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้ คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งควรจะเน้นไปที่ภาพรวมของ เรื่องที่จะศึกษาก่อนแล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องที่ละส่วนต่อไป ดังนั้น นักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุม ของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือ มีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้อง ทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและ องค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

๒. ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่ พฤติกรรมแสดงออกของมนุษย์สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์จะเกิดขึ้นจาก การเสริมแรงโรแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ (๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ (๒) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) การทำความเข้าใจถึงแนวคิด เชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ในการออกแบบ โปรแกรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้ การเสริมแรงทางบวกหรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์กรไม่ชอบวิธีการโอน ย้าย/หมุนเวียนงาน (เรื่อนไชน่า) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยง และปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์กรไม่มีการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกระทบ) ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้ การโอนย้าย/หมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของ พนักงาน

๓. ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) การรับรู้ (Cognition) มาจาก ภาษาลาติน แปลว่า การรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเน

เหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรม การแสดงออกที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจ การรับรู้สิ่งเร้า ที่มากระตุ้นผสมผสานกับประสบการณ์ระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับ ในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพล ในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิด การเรียนรู้ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างการเรียนรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นภาพรวม ภาพใหญ่ ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ ชัดเจนต่อเรื่องใด เรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่เห็นด้วย สนับสนุน ไม่ต่อต้าน หรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรืองานโครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนด ขึ้นมา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ๒๕๕๑ : ๙๕ - ๑๒๐)

## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

พฤติกรรมเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งบุคคลแสดงออกโดยผู้อื่นอาจเห็นได้ เช่น การยิ้ม การเดิน หรือผู้อื่นอาจเห็นได้ยากต้องใช้เครื่องมือช่วย เช่น การเต้นของหัวใจ พฤติกรรมทุกอย่าง ที่บุคคลแสดงออกมานั้น มีผลมาจากการเลือกปฏิกิริยาตอบสนองที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดตาม สถานการณ์นั้น ๆ พฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ จะมีพื้นฐานมาจากความรู้ และทัศนคติที่คอย ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซึ่งแต่ละคนจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป เนื่องจากได้รับความรู้จาก แหล่งต่าง ๆ ไม่เท่ากัน มีการตีความสารที่รับมาไปคนละทิศคนละทางทำให้เกิดการเรียนรู้ และการสั่งสมประสบการณ์ในเรื่องความรู้ที่ไม่เท่ากัน นักจิตวิทยามันสนใจศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกภายใน จิตใจของมนุษย์ เช่น ทัศนคติ นำไปสู่พฤติกรรมของมนุษย์อย่างไร ซึ่งเมื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ภายในใจของมนุษย์แล้ว สิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ พฤติกรรม ของมนุษย์ที่แสดงออกต่อผู้อื่น (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, ๒๕๓๔)

### องค์ประกอบของพฤติกรรม

ครอนบาค (Cronbach, 1963:68-70) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นจาก องค์ประกอบ ๗ ประการ ดังนี้

๑. ความมุ่งหมาย (Goal) เป็นความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดกิจกรรม คนเรามีพฤติกรรมเกิดขึ้นก็เพราะต้องการตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือต้องการทำตาม วัตถุประสงค์ที่ตนได้ตั้งไว้ คนเรายังมีความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน และมักจะเลือก สอนตอบความต้องการที่รีบด่วนก่อนความต้องการอื่น ๆ

๒. ความพร้อม (Readiness) ระดับวุฒิภาวะ หรือความสามารถที่จำเป็นในการประกอบ พฤติกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการ คนเราจะมีความพร้อมในแต่ละด้านที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น พฤติกรรมของทุกคนจึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน และไม่สามารถจะประกอบพฤติกรรมได้ทุกรูปแบบ

๓. สถานการณ์ (Situation) คนเรามักจะประกอบพฤติกรรมที่ตนเองต้องการ เมื่อมีโอกาสหรือสถานการณ์นั้น ๆ เหมาะสมสำหรับการประกอบพฤติกรรม

๔. การแปลความหมาย (Interpretation) แล้วจะมีโอกาสในการประกอบพฤติกรรม แล้วคนเราก็มักจะประเมินสถานการณ์ หรือคิดพิจารณาก่อนที่จะทำพฤติกรรมนั้น ๆ ลงไป เพื่อให้พฤติกรรมนั้นมีความเสี่ยงน้อยที่สุด และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้มากที่สุด

๕. การตอบสนอง (Respond) หลังจากได้แปลความหมาย หรือได้ประเมินสถานการณ์ แล้วพฤติกรรมก็จะถูกกระทำ ตามวิธีการที่ได้เลือกในขั้นตอนการแปลความหมาย

๖. ผลที่ได้รับ (Consequence) เมื่อประกอบพฤติกรรมไปแล้วผลที่ได้จากการกระทำนั้น ๆ อาจจะตรงกับความต้องการ หรืออาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่ตนเองได้คาดหวังไว้

๗. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง (Reaction to Threat) เมื่อคนเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ก็จะประสบกับความผิดหวัง ซึ่งเมื่อเกิดความผิดหวังแล้วคน ๆ นั้นก็อาจจะกลับไปแปลความหมายใหม่ เพื่อที่จะหาวิธีที่จะสนองความต้องการของตนเองใหม่

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมมนุษย์นั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกัน ได้แก่ เป้าหมาย ความพร้อม สถานการณ์ การแปลความหมาย การตอบสนอง ผลลัพธ์ที่ตามมา และปฏิกริยาต่อความผิดหวัง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นทั้งสิ้น นับว่าเป็นเงื่อนไขที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์นั่นเอง

### ประเภทของพฤติกรรม

สุภัททา พิณทะแพทย์ (๒๕๔๒ : ๒ - ๕) ได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

๑. พิจารณาจากพฤติกรรมที่ปรากฏด้วยการสังเกต พฤติกรรมภายนอก (Overt) คือ พฤติกรรมที่ปรากฏเห็นได้อย่างชัดเจนและพฤติกรรมภายใน (Covert) คือ พฤติกรรมที่ไม่ปรากฏให้สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน

๒. พิจารณาจากแหล่งที่เกิดพฤติกรรม พฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะเป็นพฤติกรรมความพร้อมที่เกิดขึ้น โดยมีธรรมชาติเป็นตัวกำหนดให้เป็นไปตามเผ่าพันธุ์ และวงจรชีวิต และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกระตุ้น เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเนื่องจากประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

๓. พิจารณาจากภาวะทางจิตของบุคคล พฤติกรรมที่กระทำโดยรู้ตัว (Conscious) เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับจิตสำนึก และพฤติกรรมที่กระทำโดยไม่รู้ตัว (Unconscious) เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับจิตไร้สำนึก หรือจิตใต้สำนึก หรือเรียกอีกอย่างว่า พฤติกรรมที่ขาดสติสัมปชัญญะ

๔. พิจารณาจากแหล่งพฤติกรรมการแสดงออกของอินทรีย์ พฤติกรรมทางกายภาพ (Physiological Activities) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยใช้อวัยวะของร่างกายอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การเคลื่อนไหวร่างกายด้วยแขนหรือขา การปรับเปลี่ยนอิริยาบถของร่างกาย การพยักหน้า การโคลงตัว และพฤติกรรมทางจิตใจ (Psychological Activities) เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับความคิด ความเข้าใจ หรือเกิดอารมณ์

๕. พิจารณาจากการทำงานของระบบประสาท พฤติกรรมที่ควบคุมได้ (Voluntary) เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในความควบคุม และการสั่งการด้วยสมอง จึงสามารถแสดงพฤติกรรมได้ตามที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ควบคุมไม่ได้ (Involuntary) เป็นพฤติกรรมการทำงานของระบบร่างกายที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ เช่น กิริยาสะท้อน สัญชาตญาณ และการทำงานของระบบอวัยวะภายใน

จากแนวคิดข้างต้นชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์แบ่งออกได้ ๒ ประเภท คือ พฤติกรรมที่เกิดจากภาวะทางกาย และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากสภาวะจิตใจ ซึ่งมีทั้งประเภทที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว แบ่งออกเป็นที่ควบคุมได้ และแบบที่ไม่สามารถควบคุมได้

### สิ่งที่กำหนดพฤติกรรมมนุษย์

ซุคา จิตพิทักษ์ (๒๕๒๕ : ๕๙ – ๖๖) ได้อธิบายว่าสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ มี ๒ ประเภท คือ

#### ๑. ลักษณะนิสัยส่วนตัวของมนุษย์แต่ละคน ประกอบด้วย

๑.๑ ความเชื่อ หมายถึง การที่บุคคลคิดว่าการกระทำบางอย่างหรือปรากฏการณ์บางอย่าง หรือสิ่งของบางอย่าง หรือคุณสมบัติของสิ่งของ หรือของบุคคลบางอย่างมีอยู่จริงหรือเกิดขึ้นจริง ๆ กล่าวโดยสรุปคือ การที่บุคคลหนึ่งคิดถึงอาจจะดีในแง่ข้อเท็จจริงได้ แต่ถ้าเขาคิดว่าความจริงเป็นเช่นนั้นแล้ว นั่นคือความเชื่อของเขา

๑.๒ ค่านิยม หมายถึง แนวความคิดที่เห็นได้อย่างชัดเจนและไม่เด่นชัดซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับว่าอะไรเป็นสิ่งดี ซึ่งเป็นความคิดที่มีอิทธิพลให้บุคคลเลือกกระทำการอันใดอันหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธี หรือเลือกเป้าหมายอันใดอันหนึ่งจากหลาย ๆ อันที่มีอยู่

๑.๓ ทักษะคิดหรือเจตคติ ทักษะคิดเป็นแนวโน้มหรือขั้นเตรียมพร้อมของพฤติกรรม นักจิตวิทยาบางท่านเรียกว่า ทักษะคิดเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าทางจิตใจ ซึ่งคล้ายกับการตอบสนองทางร่างกาย ต่างกันแต่ว่ายังไม่ได้ออกก่าลังกายเท่านั้น (จิตวิทยา สุวรรณชา, ๒๕๑๗ : ๒๒๓) ทักษะคิดแม้จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของพฤติกรรม แต่ทักษะคิดมิได้กำหนดเวลาที่ควรแสดงพฤติกรรม ทั้งยังมิได้กำหนดว่าควรแสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด สิ่งที่กำหนดเวลาและปริมาณของพฤติกรรมนั้น เรียกว่าแรงจูงใจ ดังนั้น ทักษะคิดจึงเป็นผู้วางแนวหรือทิศทางให้แรงจูงใจ และแรงจูงใจเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมอีกทอดหนึ่ง

๑.๔ บุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่บอกว่าบุคคลจะปฏิบัติอย่างไร ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การอธิบายว่าบุคลิกภาพได้มาอย่างไรนั้น จะต้องอาศัยทฤษฎีทางจิตวิทยา หรือทฤษฎีการเรียนรู้ มาอธิบายหลักของทฤษฎีนี้บ่งว่าคนหรือสัตว์ก็ตามถ้าพฤติกรรมใดนำมาซึ่งรางวัล สัตว์หรือคนสถานการณ์หนึ่ง ๆ การอธิบายว่าบุคลิกภาพได้มาได้อย่างไรนั้น จะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบนั้นเมื่อมีโอกาส แต่ถ้าพฤติกรรมใดนำมาซึ่งการลงโทษหรือคนนั้นจะมีแนวโน้มที่จะไม่ทำเช่นนั้นอีก

๒. กระบวนการอื่น ๆ ทางสังคมซึ่งไม่เกี่ยวกับลักษณะนิสัยส่วนตัวของมนุษย์ สามารถแบ่งเป็นประเด็นได้ดังนี้

๒.๑ สิ่งกระตุ้นพฤติกรรม (Stimulus Object) และความเข้มข้นของสิ่งกระตุ้นพฤติกรรม (Strength of Stimulus Objects) พฤติกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีสิ่งกระตุ้นพฤติกรรม สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมนั้นเป็นอะไรก็ได้ เช่น อาหาร เสียงปืน คำสบประมาท

๒.๒ สถานการณ์ (Situation) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นบุคคล และไม่ใช่มนุษย์ ซึ่งอยู่ในสถานะที่บุคคลกำลังจะมีพฤติกรรม

จากแนวคิดเรื่องพฤติกรรมข้างต้น ทำให้ทราบว่าพฤติกรรมจะมีพื้นฐานมาจากความรู้ และทัศนคติที่คอยผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งในแต่ละบุคคลจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป สืบเนื่องมาจากการได้รับความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไม่เท่ากัน รวมถึงการตีความหมายของสารที่ได้รับมา ไปคนละทิศคนละทางอีกด้วย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ มีประโยชน์ในการทำให้บุคคลมีความรู้ นำความรู้ที่ได้มาสร้างทัศนคติ สุดท้ายจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล สามารถนำแนวคิดที่ได้มาเพื่ออ้างอิงในการสรุปผลการศึกษาในด้านแนวโน้มการเกิดพฤติกรรมของบุคคล ว่าต้องอาศัยปัจจัยในด้านใดบ้าง ที่มีส่วนให้แต่ละบุคคลมีแนวโน้มการเกิดพฤติกรรมจากการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ จึงมีพฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (๒๕๔๙ : ๔๙) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าและจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบรรณาธิการแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาและดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๕๐ : ๔๓๖) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (๒๕๕๑ : ๑๑๘) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (๒๕๕๑ : ๒๖๕ - ๒๖๙) การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วอเรน (Warren, 1996 : 4) ให้ความหมายว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ซึ่งมุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ

ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง

จุมพล หนิมพานิช (๒๕๕๖ : ๕๐ – ๕๓) ได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้ดีว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไข ข้อบกพร่องและความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่าการพัฒนาองค์กรหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Organization Development และเรียกว่าสั้น ๆ ว่า OD อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่าพัฒนาองค์กร ย่อมมี หลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ ล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กรโดยส่วนรวม ทั้งหมดเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการ ต่าง ๆ ภายในองค์กร อาศัยความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์อีกแนวหนึ่ง การพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวสุดท้าย การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อที่จะปรับปรุง ความสามารถขององค์กรให้พร้อมเพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กรเอง ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร โดยที่มาของแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

๑. การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มนุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่การพัฒนาองค์กรจะนำมาใช้นั้น แนวความคิด การพัฒนาองค์กรได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและ สังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ แรงดันและแรงดึงขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงหรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ อีกด้วย

๒. แนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ แบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลขององค์กร วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์วิจัย จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้ เสียก่อน องค์กรป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์กรก็มีไวยาสารพัดโรคที่แก้โรคขององค์กร ได้สารพัดทุกชนิด

๓. การพัฒนาองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเป็นระบบ เริ่มทำการพัฒนา องค์กร ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์กร แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่งคือ โครงสร้างขององค์กร

มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จริงอยู่มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่โครงสร้างขององค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยมนุษย์ ด้วยการพัฒนาองค์กรจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์กรมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์กรธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์กรของรัฐบาลในประเด็นนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

๕. การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์วิจัยปัญหาให้แก่องค์กร บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์กรที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กรในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๖. หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่งคือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกรู้ว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กรหรือเรียกว่าเกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉย ๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์กรจะเข้ามาริเริ่มก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์กรเป็นอันขาด

๗. การพัฒนาองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

๘. การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๓ : ๑๔๖) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

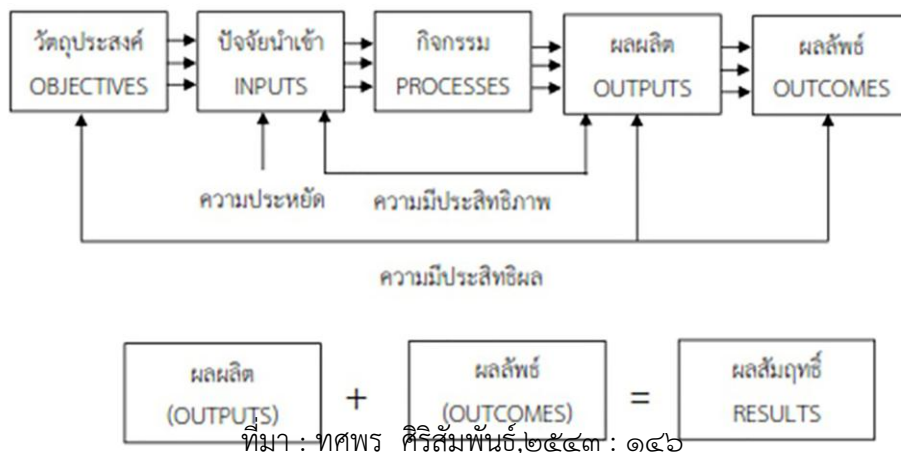


ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (๒๕๔๓ : ๑๒) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

Canadian International Development Agency (1999) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับ ติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดมาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือ การใช้ต้นทุนทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เมธินี จิตติชานนท์, ม.ป.ป.) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่ถุ่กนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน และอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นเอง

แผนภาพที่ ๒ - ๙ กรอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณชน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากทำงานที่ได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ เช่น ปลุกบ้านได้ ๑ หลัง เป็นผลผลิต (Outputs) บ้านหลังดังกล่าวน่าอยู่ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวกเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) หรือ การซ่อมถนนได้ ๕ กิโลเมตร เป็นผลผลิต (Outputs) ถนนสายนั้นทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางจากการซ่อมแซมเป็นผลลัพธ์ (Outcomes)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาคราชการเกิดผลสำเร็จ จำเป็นต้องนำหลักการสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดีมาใช้ประกอบ จำนวน ๔ หลัก ดังนี้

๑. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานของหน่วยงานราชการให้มีความโปร่งใส

๒. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

๓. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ตลอดจนความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสีย จากการกระทำของตน เช่น ความรับผิดชอบต่อประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ

๔. หลักความคุ้มค่า (Utility) คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างแรกคือแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plan) หน่วยงานราชการจะต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) และถ่ายโอนลงมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI) ที่สามารถวัดผลของการดำเนินงานได้

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างที่สองคือการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย

๑. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดต้องชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพการบริหารราชการของหน่วยงานและความคาดหวังของประชาชน
๒. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

นอกจากนี้ ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไป ก็ได้ การประเมินผลจำเป็นต้องมีจำนวนของข้อมูลที่มากเพียงพอที่จะใช้ประกอบการวิเคราะห์

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งการทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, ม.ป.ป.)

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ดังนั้น การสร้างกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการ โดยมีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการมากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินหลักจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเพื่อช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากมุมมองอย่างครบถ้วน และป้องกันความเบี่ยงเบนซึ่งกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการสามารถพิจารณาจากมุมมอง จำนวน ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาความสำคัญของการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถในการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมารวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๒. ด้านประสิทธิผล เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรบุคคล ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม ขวัญกำลังใจ

๓. ด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการพิจารณาหน่วยงานราชการในมุมมองของประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการและสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงานราชการ เช่น เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา

๔. ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาความสามารถของหน่วยงานราชการต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม เช่น การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง เป็นต้น (ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, ม.ป.ป.)

แนวคิดเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในรอบหลายปีที่ผ่านมาตามกระแสความนิยมของหลักการพื้นฐานด้านการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อตามสัญญาประชาคมของหน่วยงานราชการหรือรัฐบาลที่ต้องแสดงให้เห็นประชาชนทราบว่าได้ใช้งบประมาณแผ่นดินในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของรัฐไปในทิศทางใดมีหลักการ แนวคิด ขอบเขต การบริหารงานเป็นอย่างไร ได้ผลผลิตหรือผลงานอะไรบ้าง มีประสิทธิภาพและเกิดผลประโยชน์ที่คุ้มค่ากับการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ตรงตามวัตถุประสงค์ของประชาชนเพียงใด โดยหน่วยงานราชการต้องสามารถอธิบายให้ประชาชนทราบว่ากิจกรรมหรือโครงการที่ทำลงไปเป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างไรประหยัดมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่า ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชนทราบ อันจะเกิดผลดีต่อประชาชนที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๕ : ๑๐) ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ไว้ว่า ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้มากมาย ได้แก่

ข้าเลื่อง พุฒพรหม (๒๕๔๕ : ๑๑) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถของบุคลากร องค์กร เครื่องอำนวยความสะดวก การปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งมุ่งผลผลิตผลลัพธ์โดยสัดส่วนกับความพยายามที่ลงทุนไปก่อนหน้านี้

Gibson and Others (1991 : 37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพ มีตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยเช่น อัตราการได้รับผลตอบแทน ในเงินทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปลืองการใช้ทรัพยากร และอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

โบว์ดิทช์ และบัวโน (Bowditch & Buono, 1990 : 508 – 510) ให้ความเห็นในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะจัดหาและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและกว้างขวาง ได้เสนอรูปแบบองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร มี ๔ ด้าน คือ โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี แนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษา ที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็วงานเสร็จเร็วและได้มาตรฐานรวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรม ในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน จะเน้นเรื่องความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานจึงต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคล คือ ความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานการสนับสนุนจากองค์กร คือ ค่าตอบแทนวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผลที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือความพร้อมและความพยายามรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินผลการทำงาานนั้น ไม่สามารถทำได้โดยตรงเนื่องจากหน่วยงานในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรง เช่น ค่าตอบแทน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความพยายามและแรงงาน เป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์ คือ การปฏิบัติงาน

### **การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ**

ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น หลักสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงาน มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและมีแนวคิดสรุปได้ดังนี้

Abraham and Other (๑๙๕๘ อ้างถึงใน ประสาน กระแสสินธุ์, ๒๕๔๓ : ๒๓) กล่าวว่าในการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้ว ย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ ๑. รายได้หรือค่าตอบแทน ๒. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๓. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ๔. ตำแหน่งหน้าที่และความความต้องการภายใน ๕. ความต้องการเข้าหมู่คณะ ๖. ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจรรีกรักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่ ๗. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ส่วนความต้องการภายในของพนักงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะความชำนาญ การบังคับบัญชา ระบบการบริหารงาน พนักงานจะตอบสนองต่อปัจจัยที่ได้รับ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจที่จะปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ปัจจัยความต้องการภายนอกและความต้องการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอีก ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (Employee Personal Characteristics) ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การที่มีความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ เพศ อายุ การฝึกอบรมดูงาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

๒. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Employee Reaction to Job) เป็นสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- ๒.๑ นโยบายและการบริหารขององค์การ (Policy and Administration)
- ๒.๒ การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)
- ๒.๓ สภาพการทำงาน (Work Conditions)
- ๒.๔ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Rub Ordinate)
- ๒.๕ ค่าตอบแทน (Salary)
- ๒.๖ สถานภาพ (Status)
- ๒.๗ การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
- ๒.๘ ความปลอดภัย (Security)

สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๒๖) ได้นำแนวคิดของแฮริงตัน ฮีเมอ์สัน (Harrington Emerson) ที่เกี่ยวกับหลักการทำให้มีประสิทธิภาพ ๑๒ ประการดังนี้ ๑. ทำความเข้าใจและกำหนดความคิดในการทำงานให้กระจ่าง ๒. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน ๓. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง ๔. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน ๕. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ๖. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ ๗. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง ๘. งานสำเร็จทันเวลา ๙. ผลงานได้มาตรฐาน ๑๐. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ ๑๑. กำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้ ๑๒. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

แนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Haring Emerson โดยได้ตัดทอนบางข้อลงและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ ๔ ข้อด้วยกันคือ

๑. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

๒. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

๔. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากสถานภาพของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน คือการที่คนมีสภาพร่างกาย จิตใจ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ และความถนัดแตกต่างกัน รวมทั้งพฤติกรรมของมนุษย์ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคคล ทั้งความต้องการทางร่างกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ดังนั้น การจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น ผลักดัน และชักจูงให้บุคคลทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือการมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในช่วงปลายทศวรรษที่ ๑๙๘๐ จนถึงปัจจุบัน ผู้นำประเทศต่าง ๆ เริ่มไม่พอใจกับระบบราชการที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการท้าทายของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ประกอบกับการเผชิญกับภาวะวิกฤติการคลัง เมื่อระบบราชการต้องเผชิญกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสร้างแรงกดดันให้ภาครัฐประเทศต่าง ๆ ต้องหันมาพิจารณาตัวเองว่าจะปรับตัวอย่างไรท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งภายในและภายนอกการตอบสนองของภาครัฐที่มีต่อแรงกดดันเหล่านี้ทำให้บริการภาครัฐจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยมีการนำกลไกตลาดมาใช้กับภาครัฐโดยการทำให้รัฐเป็นระบบตลาด ซึ่งเป็นการนำเทคนิคกลยุทธ์แบบเอกชนมาใช้ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของภาครัฐกับเอกชนเปลี่ยนแปลงไป รัฐกลายเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตและบริการสาธารณะให้ประชาชนในฐานะลูกค้า ประกอบกับรัฐเองก็เผชิญหน้ากับวิกฤตทางการคลัง รัฐจึงต้องลดภาระงบประมาณ ค่าใช้จ่ายลง ขณะเดียวกันภาครัฐก็เอกชนก็เสนอตัวเข้ามาให้บริการสาธารณะมากขึ้นด้วยเงื่อนไข

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้เองที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีบทบาทในการบริการจัดการภาครัฐมากขึ้น รวมถึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการขึ้น ไม่ว่าจะด้วยวิธีการรื้อปรับระบบและการใช้วิธีทางธุรกิจกับภาครัฐ (Pierre, 1995 and Savoie, 1995)

การปฏิรูประบบราชการจึงเกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการวัดคุณค่า การกระจายอำนาจการสะอำนาจและการให้บริการด้วยระบบตลาดและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) หรือเรียกว่า การจัดการนิยม (Managerialism) หรือการบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด (Market-based Public Administration) หรือรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, ๒๕๔๕ : ๙)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทฤษฎี แนวคิดและเทคนิควิทยาการทางการจัดการอย่างกว้างขวางและหลากหลายจนนำไปสู่ความสับสนในการจำกัดความหมายและขอบข่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะร่วมที่สำคัญคือ การสะท้อนถึงการมุ่งเน้นการปฏิรูป การบริหารงานในภาครัฐเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบดั้งเดิมหรือระบบบริหารแบบเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนในอดีตโดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือการเน้นความสำคัญไปที่ระบบการจัดการมากกว่านโยบาย การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับโครงสร้างในแบบระบบราชการที่มีความทะอะทะและใหญ่โตไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก การปรับระบบการบริหารจัดการวางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้นเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอน และลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และสุดท้าย ได้แก่ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายการใช้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้นและการให้แรงจูงใจทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการ (วสันต์ เหลืองประภัสร์, ๒๕๔๘ : ๔๕ - ๔๖)

องค์ประกอบหลัก ๆ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก็คือ ๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ๒. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน ๓. การกำหนดวัดและให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคล ๔. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร ๕. การเปิดกว้างต่อคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน

ถึงแม้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ควรพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตามการจัดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่แยกไม่ออกจากบริบทของวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรง เพราะวิกฤตการณ์เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการยังเป็นหัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากเหตุผล ๔ ประการคือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, ๒๕๔๕ : ๕๖ - ๕๗)

๑. ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่จะทำให้รัฐเล็กลง ซึ่งจะช่วยให้การขาดดุลการคลังลดลง

๒. การทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

๓. การวัดผลงานเป็นหลักในการคิดและวิเคราะห์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้น การทำงานของระบบราชการใหม่จะเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้สัญญาการทำงานตามผลงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานที่ให้แก่ประชาชนได้มีส่วนรับผิดชอบก็ต้องระบุเอาไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับตรงกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงานจะต้องไม่กำหนดไว้กว้าง ๆ เหมือนเมื่อก่อน

๔. ประเด็นทางการเมืองที่เกิดจากการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปฏิบัติ ปรากฏว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การต่อต้านของฝ่ายการเมือง แต่ปัญหาอยู่ที่การต่อต้านของระบบราชการเอง โดยเฉพาะการต่อต้านการลดขนาดองค์กร และการต่อต้านสิ่งที่จะมาทำลายความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการโดยการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในศตวรรษที่ ๒๑ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งระบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบันจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, ๒๕๕๐ : ๙ - ๑๑)

๑. เป็นระบบราชการที่มีความหลากหลาย แต่ยึดถือค่านิยมหลักเดียวกันซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่พยายามทำทุกอย่างในระบบราชการให้เป็นแนวเดียวกันทั้งหมด

๒. นิยามความหมายของระบบคุณธรรมใหม่ให้หมายถึงระบบคุณธรรมที่เน้นให้ข้าราชการทำงานมีประสิทธิภาพสูงและยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบคุณธรรมของระบบราชการในอดีตที่เน้นการปกป้องสิทธิประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันและมีขีดความสามารถแตกต่างกันได้

๓. มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นการทำงานตามกฎระเบียบตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้

๔. การจ้าง การถนอมรักษาตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เน้นที่การแสวงหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทายซึ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการแบบเดิมที่เน้นให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถทางเทคนิคที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

๕. มีมุมมองต่อข้าราชการที่มีขีดความสามารถว่าเป็นสินทรัพย์หรือเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์กรยิ่งลงทุนให้ได้รับการพัฒนา ยิ่งสามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่มองข้าราชการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตรายจ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับข้าราชการจึงถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองของระบบราชการ

๖. การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้ง กลุ่มที่เป็นข้าราชการประจำภายใต้ระบบการจ้างงานจนถึงการเกษียณอายุ กลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานของรัฐภายใต้รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้าง กลุ่มที่จ้างเหมาแรงงานมาจากเอกชน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่มีรูปแบบการจ้างงานแบบเดียวคือข้าราชการประจำ ซึ่งจ้าง จนเกษียณอายุราชการ



แม้ว่าจะมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลายแต่ทุกกลุ่มต้องยึดถือค่านิยมหลักของระบบราชการเป็นแบบเดียวกัน

๗. ลักษณะการจ้างงานไม่เน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงาน แต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่น่าพอใจก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้ เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญ การจ้างงานของภาครัฐแบบเดิมจึงมีลักษณะเหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีส่วนต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแบบเดิมที่ประเมินตามกิจกรรมการทำงานของข้าราชการแต่ละคน

๙. ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกัน ในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงาน of ข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบราชการแบบเดิมที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ระหว่างกัน เช่น ข้าราชการมีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์การทำให้เกิดข้อพิพาทที่ต้องแสวงหาแนวทางการแก้ไข

๑๐. องค์การกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ มีอำนาจและหน้าที่บริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่องค์การกลางบริหารงานและสงวนอำนาจและหน้าที่งานด้านการบริหารบุคคลเพื่อดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

สุนทร อมรวิวัฒน์ (๒๕๓๓ : ๔๖๐) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้คือสถานการณ์อย่างหนึ่งที่มีสิ่งต่อไปนี้เกิดขึ้น ได้แก่

๑. มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนผู้เรียนกับผู้เรียนผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม และผู้สอนกับสิ่งแวดล้อม

๒. ความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่

๓. ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์ใหม่นั้นไปใช้ได้

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (๒๕๔๒ : ๒๕๕) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีระบบระเบียบครอบคลุมการดำเนินการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดการเรียนรู้ จนถึงการประเมินผล

ยู และ ดันแคน (Hough and Duncan, 1970: 144) อธิบายความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรู้ของตนเองอย่างสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ และมีความสุข ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ๔ ด้านดังนี้

๑. การจัดการหลักสูตร (Curriculum)

๒. การจัดการเรียนการสอน (Instruction)

๓. การวัดผล (Measuring)

๔. การประเมินผลการเรียนรู้ (Evaluation) หลังการเรียนการสอน

### องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนจำเป็นต้องศึกษาจากข้อมูลหลายประการ เพื่อนำมาช่วยเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของตน และการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ไม่ว่าระดับใด จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ๓ ประการดังต่อไปนี้

๑. ผู้เรียน

๒. บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

๓. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน บรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน

ผู้เรียนธรรมชาติของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ครูผู้สอนจะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับความสามารถของสมอง ความถนัด ความสนใจ พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ความต้องการพื้นฐานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ศักยภาพผู้เรียน

### บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

บรรยากาศใฝ่รู้ใฝ่เรียนถือเป็นบรรยากาศทางจิตวิทยาที่สำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูผู้สอนต้องมีทักษะ ประสบการณ์และจิตวิทยาในการสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้โดยเลือกรูปแบบ (Model) วิธีการ (Innovation) เครื่องมือ (Media) ตลอดจนเทคโนโลยี (Technology) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เราให้ผู้เรียน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มากยิ่งขึ้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในห้องเรียน ครูผู้สอนควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนทุกกลุ่มที่มีศักยภาพแตกต่างกันด้วยความเอื้ออาทรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจที่จะเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะก้าวอย่างมั่นคงเต็มศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคลให้สูงขึ้นและอย่าลืมนึกว่าผู้เรียนที่มีศักยภาพต่ำต้องการความช่วยเหลือจากครูผู้สอนและเพื่อนนักเรียนในการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จผู้เรียนที่มีศักยภาพปานกลาง ต้องการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองภายใต้การประคับประคองและให้กำลังใจของครูผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ภายใต้การให้กำลังใจและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จากครูผู้สอน ให้โอกาส ผู้เรียนใช้ความฝัน จินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบการเรียนรู้

### หลักการพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้

ในการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ ผู้สอนจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถหลายอย่างในการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

**หลักการรู้จักผู้เรียน** ถือเป็นสิ่งแรกที่ผู้สอนต้องสามารถวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนได้ว่าเป็นอย่างไร มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างไร มากน้อยเพียงใด ปกติสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. กลุ่มสติปัญญาอ่อนช้า/เรียนรู้ช้า กลุ่มนี้สามารถเรียนรู้ได้ต่อเมื่อได้รับการช่วยเหลือหรือสอนจากครูอย่างค่อยเป็นค่อยไปจึงจะเรียนรู้สำเร็จเป้าหมายการเรียนรู้เพียงช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่ต้องเป็นภาระแก่ผู้อื่นในการดำรงชีวิต

๒. กลุ่มสติปัญญาปานกลาง กลุ่มนี้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องได้รับคำชี้แนะ รูปแบบ วิธีการ จากครูผู้สอนภายใต้การให้กำลังใจการเรียนรู้จึงจะประสบผลสำเร็จ ความต้องการเรียนรู้เพื่อ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นรอบข้างได้

๓. กลุ่มสติปัญญาสูง กลุ่มนี้เป็นความหวังของสังคมประเทศชาติในการช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพในอนาคต กลุ่มนี้มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยต่อยอดจากการเรียนรู้จากครูแต่ต้องการความเป็นอิสระในการเรียนรู้ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ ฉะนั้นจึงต้องการโอกาสและการให้ความสะดวกในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย รูปแบบไม่มีขีดจำกัด กลุ่มนี้มีเป้าหมายการเรียนที่ทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองแล้วยังเพื่อผู้อื่น ประเทศชาติตลอดจนสิ่งแวดล้อม ใช้องค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นความหวังของทุกสังคม

**หลักการวางแผนและเตรียมจัดการเรียนรู้** ครูผู้สอนต้องมีความรู้ความสามารถ ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียนแต่ละ ศักยภาพ ทั้งนี้กระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องต่อการเรียนรู้ ของแต่ละกลุ่มผู้เรียน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วย

**หลักการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้** การจะจัดการเรียนรู้อย่างไรกับกลุ่มผู้เรียนใด ครูผู้สอน ต้องมีพื้นฐานความรู้ทางด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ ทฤษฎีสมอง จิตวิทยาแนะแนว และการให้คำปรึกษา เพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**หลักการวัดและประเมินผลการเรียนรู้** การที่ครูผู้สอนจะเลือกรูปแบบการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้รูปแบบใด ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมินผลว่ามี วัตถุประสงค์อย่างไร เช่น

๑. ต้องการวัดองค์ความรู้และทักษะปฏิบัติเบื้องต้นว่ามีเท่าใดควรใช้รูปแบบการวัด (Test)

๒. ต้องการรู้ว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหนจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้การประเมิน (Assessment) เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

๓. ต้องการทราบว่าผู้เรียนได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จนเกิด ประโยชน์ด้วยการประเมินแบบมีส่วนร่วมจากการยอมรับ ชื่นชมและให้รางวัล

### รูปแบบการจัดการเรียนรู้

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ จำแนกตามวิธีการจัดการเรียนรู้ได้ ๓ รูปแบบดังนี้

๑. **การถ่ายทอดความรู้ (Transmission Approach)** เป็นการจัดการเรียนการสอน ที่ใช้กันมานานเป้าหมายเพื่อสืบทอดความรู้ อารยะธรรม วัฒนธรรมประเพณี ทักษะฝีมือเพื่อให้คงอยู่ ต่อไป ประกอบกับต้องการกำลังคนในระบบอุตสาหกรรมจึงเน้นความเก่ง คนเก่ง การถ่ายทอดใช้ รูปแบบวิธีสอน (Teaching) การฝึกฝน (Train) การกล่อมเกล่าให้เกิดศรัทธาและเชื่อฟัง (Tame) ครูจะเป็นศูนย์กลางการจัดการเรียนรู้ (Teacher Centered Development) สำนักไหน โรงเรียนไหน หรือครูคนไหนเก่ง นักเรียนจะหลั่งไหลไปเรียน เกิดการแข่งขันการเข้าเรียนในโรงเรียนดัง เป็นค่านิยม ของสังคมมานาน

## ๒. การสร้างองค์ความรู้ (Transformational Approach) หรือ (Constructionist)

เป็นการจัดการเรียนรู้ที่คาดหวังว่าจะยกระดับศักยภาพของประชาชนให้พึ่งพาตนเองได้หลังจากที่พึ่งพาผู้อื่นโดยเฉพาะเจ้าของกิจการ รัฐบาล เป็นต้น มานานจนเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจน การว่างงาน เกิดปัญหาสุขภาพ เป็นต้น โดยพยายามจะให้ผู้เรียนลดการเรียนรู้ที่ต้องพึ่งพาครู โรงเรียน หรือสถาบันไปสู่การพึ่งพาตนเองในการแสวงหาความรู้ โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านสื่อ (Media) นวัตกรรม (Innovation) และเทคโนโลยี (Technology) การเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง ภายใต้การอำนวยความสะดวกของครูผ่านสื่อและนวัตกรรมแต่อำนาจการจัดการ ยังเป็นอำนาจของครูแต่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทและส่วนร่วมมากขึ้น

๓. การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่สู่ปัญญาภิวัตน์ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย (Transactional Approach) ผลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์และวิถีชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นอย่างยิ่งและรวดเร็ว ศักยภาพของประชาชนต้องได้รับการพัฒนาทักษะและวิถีการดำเนินชีวิตใหม่ ในสังคมแห่งชีวะคุณธรรม (Bio-Ethic) การศึกษาถึงเวลาต้องปรับเปลี่ยน มุมมอง วิธีคิด รูปแบบการให้การศึกษาแนวใหม่ ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนสู่ขีดจำกัดของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะผู้เรียนที่มีศักยภาพสูง เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคมให้มีโอกาสเรียนรู้เต็มศักยภาพ โดยรูปแบบที่พัฒนาเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่สังคม ๔.๐

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณหุยมียาระยะเยียดสรุปได้ดังนี้

วคิน ชูชาติ (๒๕๕๙: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาระดับความสามารถในการจัดการเรียนของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี ๒. เปรียบเทียบความสามารถในการจัดการเรียนของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ๓. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน ๓๓๒ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ๑. ระดับความสามารถในการจัดการเรียนของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า อยู่ในระดับมาก (๔.๑๙) ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทักษะการร่วมมือ ทำงานเป็นทีม (๔.๒๖) รองลงมาคือ ทักษะการสร้างสร้งสรค์นวัตกรรม (๔.๒๑) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะการสื่อสาร สารสนเทศ

(๔.๑๔) ๒. การเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ในด้านการสอน ขนาดโรงเรียนที่สอน สถานภาพการทำงาน และวิทยฐานะ มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ไม่แตกต่างกัน

๓. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยปัจจัยด้านความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพในการทำนายความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพในการทำนายความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๕ โดยปัจจุบันด้านความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพในการทำนายร่วมกันต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรีได้ร้อยละ ๕๕.๑๐

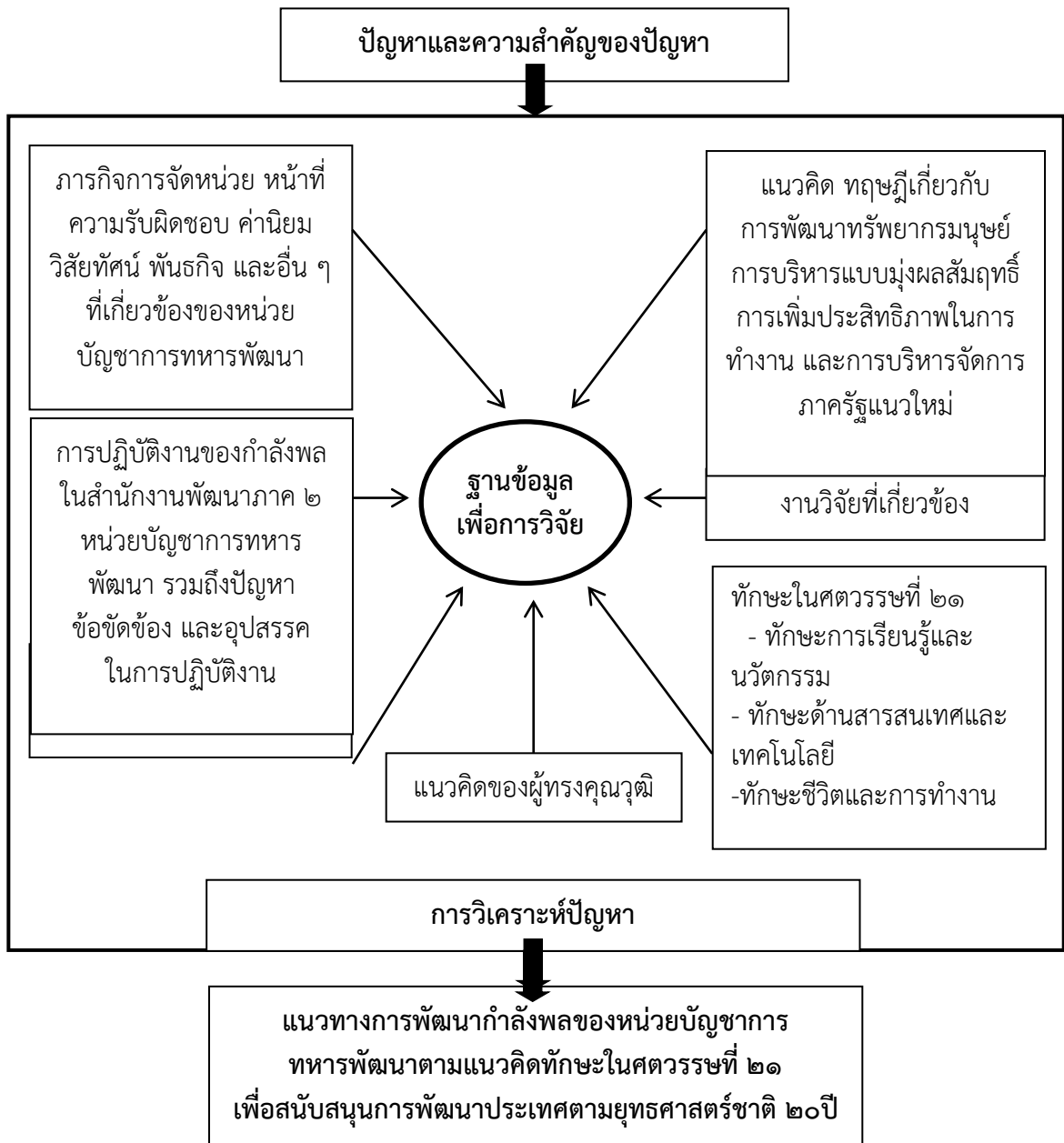
ปรีดี ปลื้มสำราญกิจ (๒๕๖๐: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้เรียน ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ๗ ประการ ได้แก่ ๑. การส่งเสริมเรื่องทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของหน่วยงานระดับนานาชาติ ๒. กฎหมาย นโยบาย หรือแผนระดับชาติ ๓. ความร่วมมือของชุมชน ๔. พัฒนาการของเทคโนโลยี ๕. การจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของหน่วยงานอื่น ๖. การเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ โดยหน่วยงานภายนอก และ ๗. ผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในหน่วยงาน ๗ ประการ ได้แก่ ๑. นโยบายของหน่วยงาน ๒. การจัดสรรงบประมาณ ๓. ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ๔. การตระหนักถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ๕. วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีการศึกษาที่มีในหน่วยงาน ๖. การเพิ่มพูนความรู้เรื่องทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ภายในหน่วยงาน และ ๗. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกคนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สอน เพราะปัญหาหลักสำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันคือปัญหาผู้สอน สำหรับปัญหาผู้สอนในประเทศไทยคือการมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอนในปริมาณมาก จำนวนผู้สอนไม่เพียงพอและมีคุณวุฒิไม่ตรงกับวิชาที่สอน ผู้สอนรุ่นใหม่ขาดจิตวิญญาณของความเป็นครู ในขณะที่ผู้สอนรุ่นเก่าไม่ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบัน ผู้สอนสอนเนื้อหา มากทำให้เรียนต้องเรียนมาก และการขาดอิสระในการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย และควรมีการค้นคว้าวิจัยร่วมกันระหว่างผู้สอนกับผู้บริหารทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการ

เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่เหมือนกันทั่วโลก คือความร่วมมือของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยมีการแบ่งบทบาทชัดเจน หากมีผู้ช่วยเหลือหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกก็ควรจัดหาเข้ามาพัฒนาร่วมกัน เพื่อนำผลการวิจัยและแนวทางปฏิบัติที่ได้ไปใช้ประโยชน์ให้เห็นในเชิงประจักษ์ ส่งผลให้ผู้เรียนทุกคนมีทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

เหิงยงถิ ทู ฮ่า (๒๕๖๑ : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาบัง ประเทศเวียดนาม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ๒. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จำแนกตามเพศ และแผนการเรียน และ ๓. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาบัง ประเทศเวียดนาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๙ จังหวัดกาบัง ประเทศเวียดนาม จำนวน ๓๗๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (T-test) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ๑. ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาบัง ประเทศเวียดนาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = ๓.๕๘$ ) ๒. นักเรียนที่มีเพศต่างกัน มีทักษะการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ ๓. นักเรียนที่เรียนแผนการเรียนต่างกัน มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ๔. แนวทางในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ คือ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ฝึกความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหา ควรจัดให้มีการอบรมหรือการแข่งขันที่เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

## แผนภาพที่ ๒ - ๑๐ กรอบแนวคิดของการวิจัย



## สรุป

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยสาระสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ที่เหมาะสมกับกำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กล่าวคือ ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในสังคมยุคปัจจุบัน เพราะทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คนรู้จักคิด รู้จักเรียนรู้ ปรับใช้ในการ

ปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้การสื่อสารและร่วมมือกันทำงานกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต เนื่องจากยุคปัจจุบันเป็นยุคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านรูปแบบเศรษฐกิจการพึ่งพาอาศัยในที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ประกอบกับความสามารถและทักษะที่สำคัญที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต



## บทที่ ๓

# การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีในส่วนของ การปฏิบัติงานของกำลังพล สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาผู้วิจัยขอกล่าวถึงเนื้อหาประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายของผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา การจัดหน่วย หน้าที่ความรับผิดชอบ ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานหลัก

การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิด ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ  
สรุป

**ภารกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายของผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
การจัดหน่วย หน้าที่ความรับผิดชอบ ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
แผนงานหลัก**

### ภารกิจ

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ สนับสนุน ภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็น  
ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติบโตจนสถาบันพระมหากษัตริย์

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติ และสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำรินำมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทย และเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ**

พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ**

เตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาหายสาบสูญ การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์กร**

พัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย

## **นโยบายผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา**

### **นโยบายด้านกำลังพล**

๑. ปลุกฝังอุดมการณ์ให้กำลังพลทุกคนมีความจงรักภักดี ปกป้อง พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสมพระเกียรติ

๒. ดำเนินการฝึกตามแบบฝึกพระราชทาน มีการฝึกทบทวนวินัยอย่างสม่ำเสมอ โดยยกระดับมาตรฐานครูฝึกในหน่วยฝึก และกำกับดูแลให้การปฏิบัติของกำลังพลเป็นไปตามพระราโชบาย

๓. ให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองขึ้นไปและผู้บังคับหน่วยทุกระดับ ให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่ควรทราบเพิ่มเติมจากการศึกษาในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ

ปลูกฝังทัศนคติ ความยับยั้งชั่งใจและพฤติกรรมตามแบบธรรมเนียมทหาร อบรมให้กระทำในสิ่ง ที่ถูกต้องและดีงาม แม้ว่าสิ่งนั้นจะต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติแต่ต้องมีความคิดตั้งใจที่จะกระทำ อยู่เสมอ

๔. ปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความเป็นทหารอาชีพให้กับกำลังพล โดยกำลังพลทุกคนจะต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติด ผู้มีอิทธิพลและสิ่งผิดกฎหมายทุกชนิด อย่าง เด็ดขาด

๕. รักษาภาพลักษณ์ของกองทัพ ให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน อาทิ การแสดงออก ต่อสาธารณชน การชัชชียานพาหนะ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

๖. ส่งเสริมให้กำลังพลมีสุขภาพที่ดีตั้งร่างกายและจิตใจ โดยการสร้างแรงจูงใจ ในการออกกำลังกาย ตลอดจนพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและ การออกกำลังกาย โดยให้มีการทดสอบร่างกายอย่างเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อย ไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๗. พัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพ และกำหนดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี อย่างจริงจัง ตลอดจนกำหนดมาตรการให้กับกำลังพลที่มีผลตรวจสุขภาพอยู่ในกลุ่มเสี่ยง

๘. พัฒนางานด้านสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของกำลังพล ตลอดจนปรับปรุง บ้านพักสวัสดิการให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด ปลอดภัยและ อาชญากรรมทุกชนิด

๙. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและดิจิทัลให้กับกำลังพล

๑๐. บริหารจัดการกำลังพลในการส่งเข้ารับการศึกษาหลักสูตรการศึกษาตามแนวทาง รับราชการ ของสำนักการศึกษาทหาร

### นโยบายด้านการข่าว

๑. ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายนักพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้เป็นมวลชน ที่สามารถเป็นเครือข่ายในการสนับสนุนในงานด้านต่าง ๆ ของกองทัพไทยและรัฐบาล และเป็น เครือข่ายในการดำเนินการปฏิบัติการข่าวสาร รวมทั้งเป็นแหล่งข่าวภาคประชาชนในการส่งข้อมูล ข่าวสารความมั่นคงในพื้นที่ให้กับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๒. ปลูกฝังจิตสำนึกให้กับกำลังพลในการเป็นเจ้าหน้าที่รวบรวมข่าวสารและต่อต้าน ข่าวกรอง โดยเฉพาะการรักษาความปลอดภัยที่ตั้งหน่วย เพื่อรายงานข่าวที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา

๓. ปรับปรุงรูปแบบการรายงานข่าวสาร โดยให้เพิ่มการวิเคราะห์ข่าวสารตามห่วงเวลา ในระดับพื้นที่ เพื่อหาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต และผลกระทบต่อการทำงานของหน่วย ได้แก่ สถานการณ์โลกในปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และสถานการณ์การก่อกบฏพิบัติ

๔. พัฒนาขีดความสามารถงานด้านการข่าว โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้าร่วมประชุมสายงานด้านการข่าว ประชาคมข่าวด้านต่าง ๆ กับหน่วยงานความมั่นคงและส่วนราชการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๕. เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยที่ตั้งหน่วย โดยบูรณาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) ระบบติดตามแบบอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมต่อกับระบบระวังป้องกันที่ตั้ง เช่น เจ้าหน้าที่เวรยาม กองรักษาการณ์ ระบบปิดกั้นประตูปิดอัตโนมัติระบบแจ้งเตือนอัคคีภัย

๖. พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลให้บูรณาการฐานข้อมูลร่วมด้านการข่าวในพื้นที่และด้านการวิเคราะห์พื้นที่เป้าหมายการพัฒนาโดยการใช้ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) เป็นฐานข้อมูลรวบรวมสถิติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วย

#### นโยบายด้านยุทธการ

๑. พัฒนาและขยายผลการดำเนินการโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างเต็มขีดความสามารถ พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายในหน่วยทหาร และในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วย โดยมุ่งเน้นการสืบสานเรียนรู้ ขยายผล และพัฒนา โดยการน้อมนำศาสตร์พระราชารักษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามพระราชปณิธานในการสืบสาน รักษา ต่อยอด สร้างสุขปวงประชา มาเป็นแนวทางดำเนินการ

๒. ใช้ศักยภาพหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างมีส่วนร่วม อาทิ การแก้ไขปัญหาหาคาสินค้าเกษตรตำการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาถูก เป็นต้น

๓. ดำรงความต่อเนื่องในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติตามนโยบายรัฐบาล

๔. บูรณาการ วางแผน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนในการช่วยเหลือประชาชน ผู้ประสบภัยพิบัติโดยประสานความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

๕. พัฒนาขีดความสามารถด้านการบรรเทาสาธารณภัย โดยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้กับมิตรประเทศ รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถของศูนย์ฝึกบรรเทาสาธารณภัย ให้มีความพร้อมเพื่อรองรับหลักสูตรการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติของกองทัพไทย มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาครูฝึก การก่อสร้างสถานฝึก และคู่มือการฝึก เพื่อรองรับการจัดการฝึกให้เป็นมาตรฐานสากล

๖. ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยการแปรสภาพศูนย์ฝึกศึกษา สำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จัดตั้งเป็นหน่วยระดับสำนัก เป็นศูนย์กลางในการฝึกศึกษาในด้านการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนของกองทัพไทย

๗. พัฒนาระบบสารสนเทศควบคุมโครงการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้สามารถเป็นเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. พัฒนาขีดความสามารถศูนย์บัญชาการทางทหาร หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา/ ศูนย์บรรเทาสาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้สามารถควบคุม อำนวยการปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การใช้งานระบบแผนที่ สถานการณ์ร่วม (COP) และระบบการรายงานด้วยการสัญญาณภาพทางไกล รวมทั้งปรับปรุงราชการ ประจำให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมปัจจุบัน

#### นโยบายด้านส่งกำลังบำรุง

๑. ดำเนินงานด้านส่งกำลังบำรุงตามพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

๒. กำกับดูแลการจัดหายุทธโศปกรณ์ตามโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามแผนงาน

๓. การดำเนินงานด้านการจัดหาต้องกำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดและให้มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน

#### นโยบายด้านกิจการพลเรือน

๑. จัดทำและเผยแพร่พระเกียรติคุณและพระอัจฉริยภาพตลอดจนสร้างทัศนคติ ค่านิยม ปลุกฝังอุดมการณ์ ให้ประชาชนมีความจงรักภักดีและศรัทธาในสถาบันพระมหากษัตริย์

๒. ป้องกันและทำความเข้าใจมิให้มีการล่วงละเมิดสถาบันพระมหากษัตริย์

๓. ให้ความสำคัญยิ่งในการสนับสนุนและขยายผลกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติ และ งานตามพระบรมราโชบาย ได้แก่ โครงการจิตอาสาพระราชทานตามแนวพระราชดำริ เราทำความดี ด้วยหัวใจ การสนับสนุนการฝึกหลักสูตรจิตอาสา ๙๐๔

๔. งานด้านบรรเทาสาธารณภัยต้องดำเนินการให้การช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ รับผิดชอบอย่างทั่วถึงที่ ประสานการดำเนินงานร่วมกับภาคประชาสังคมตามความเหมาะสม รวมทั้ง ให้รายงานผลการดำเนินการในระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

๕. ด้านการปฏิบัติการจิตวิทยาและการประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติการข่าวสาร ให้ดำเนินการปฏิบัติการเชิงรุกผ่านเครือข่ายสารสนเทศและสื่อวิทยุโทรทัศน์ต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ ผลการปฏิบัติงานของหน่วยอย่างต่อเนื่อง เน้นย้ำการดำเนินการอย่างรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว และ ทันเวลา

#### นโยบายด้านงบประมาณ

๑. การบริหารงบประมาณ ดำเนินการด้านงบประมาณให้รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า ทันเวลา โปร่งใส ตรวจสอบได้ และถูกต้องตามหลักเกณฑ์

๒. จัดวงรอบติดตามความก้าวหน้าการบริหารงบประมาณหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้มีผลการเบิกจ่าย ตามวงรอบในเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งพิจารณาจัดการอบรมชี้แจงกำลังพลสายงานงบประมาณ ตามความเหมาะสม

๓. เร่งรัดการแก้ไขปัญหา รวมทั้งศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง การดำเนินงานด้านงบประมาณในห้วงปีที่ผ่านมา

๔. การเบิกจ่ายงบประมาณผ่านกองบัญชาการกองทัพไทยและผ่านสำนักงานคลังจังหวัดนั้น การจัดทำเอกสารหลักฐานต้องเป็นไปด้วยความถูกต้องตามระเบียบ หลักเกณฑ์ของทางราชการ และมีความพร้อมในการตรวจสอบจากทุกหน่วย

#### นโยบายด้านการสื่อสาร

๑. พัฒนาระบบการสื่อสารด้านการบรรเทาสาธารณภัย ให้เป็นเครื่องมือหลักในการอำนวยความสะดวก ควบคุมบังคับบัญชาของศูนย์บรรเทาสาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และศูนย์บรรเทาสาธารณภัย หน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลให้มีความพร้อมในการรองรับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง อาทิ อากาศยานไร้คนขับ (Drone) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (ICT)

๓. ดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมความพร้อมด้านการป้องกันภัยคุกคามด้านไซเบอร์ เว็บไซต์ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เพื่อให้หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีความปลอดภัยทางสารสนเทศในระดับที่ควบคุมได้

#### นโยบายด้านงานช่าง

๑. กำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานการก่อสร้างให้ถูกต้องตามระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนด

๒. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการจัดทำประมาณการของหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยให้กำกับดูแลให้ข้อเสนอแนะอย่างใกล้ชิด

๓. ยกระดับมาตรฐานงานก่อสร้างเส้นทางของหน่วย โดยเพิ่มงานถนนผิวจราจรแบบแอสฟัลต์ติกคอนกรีตให้มากขึ้น

๔. ให้ความสำคัญกับการจัดทำเอกสารด้านการควบคุมงานก่อสร้าง เพื่อเตรียมรับตรวจจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๕. สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ในงานด้านการช่าง

๖. พัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการช่างของหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้มีมาตรฐาน

#### นโยบายด้านการเงิน

๑. ให้ทุกหน่วยดำเนินการด้านการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และเน้นความถูกต้องในการจัดทำเอกสารหลักฐานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

๒. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณตามเป้าหมายการเบิกจ่ายรายไตรมาสที่รัฐบาลและกองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดเอกสารหลักฐานการเบิกเงินจะต้องมีความถูกต้อง เพื่อรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

#### นโยบายด้านการตรวจสอบภายใน

๑. ดำเนินการตรวจสอบภายในหน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ในด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ และการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ของหน่วยรับตรวจให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และหน่วย

ขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสามารถรับการตรวจจากหน่วยงานภายนอกได้

๒. พัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐและการเสริมสร้างวินัยทางงบประมาณและการเงิน

### นโยบายหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๑. สำนักงานพัฒนาภาค ๑ เป็นหน่วยต้นแบบในงานด้านบรรเทาสาธารณภัย โดยพัฒนากำลังพล เครื่องมือ และยุทธโศปกรณ์ ให้มีความพร้อมในการเตรียมการช่วยเหลือประชาชนและผู้ประสบภัยพิบัติ ด้วยการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

๒. สำนักงานพัฒนาภาค ๒ เป็นหน่วยต้นแบบในการขยายพันธุ์โค/พัฒนาสายพันธุ์หนองคาย-วากิว นำไปสู่การพัฒนาเป็นสหกรณ์การเลี้ยงโคต่อไป

๓. สำนักงานพัฒนาภาค ๓ เป็นหน่วยต้นแบบในงานโครงการพัฒนาพื้นที่ต้นน้ำตามแนวพระราชดำริ และจัดทำรูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขยายผลไปยังทุกภูมิภาค

๔. สำนักงานพัฒนาภาค ๔ ใช้แผนงานโครงการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นเครื่องมือในการจัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคและขยายผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับแผนงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค ๔ ส่วนหน้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต รายได้ของประชาชน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่รัฐ

๕. สำนักงานพัฒนาภาค ๕ เป็นต้นแบบสนับสนุนการช่วยเหลือเกษตรกรในกรณีราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ โดยให้จัดทำแผนเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับภูมิภาคอื่น ๆ อาทิ ผลผลิตราคาข้าวและยางพารา

### ๖. สำนักงานทหารพัฒนา

๖.๑ ด้านการผลิตน้ำเชื้อโคพ่อพันธุ์แม่พันธุ์และส่งเสริมการผสมเทียมโคของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๖.๑.๑ การผลิตน้ำเชื้อโคพ่อพันธุ์แม่พันธุ์ต้องเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการของราษฎร

๖.๑.๒ น้ำเชื้อโคพ่อพันธุ์แม่พันธุ์มีความหลากหลายของสายพันธุ์และตรงกับความต้องการและทิศทางความต้องการสายพันธุ์โคในปัจจุบัน

๖.๑.๓ นำระบบสารสนเทศด้านการผสมเทียมมาใช้ เพื่อสามารถควบคุมงานด้านการผสมเทียมได้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

### ๖.๒ งานด้านส่งเสริมการเกษตรและปศุสัตว์

๖.๒.๑ การผลิตโคเพื่อแจกจ่าย มุ่งเน้นเรื่องความสมบูรณ์พันธุ์ของแม่พันธุ์โค รวมถึงเอาใจใส่ต่อลูกโคที่เกิดเพื่อให้ได้โคที่มีมาตรฐาน และความสมบูรณ์พันธุ์ พร้อมสำหรับการแจกจ่ายให้แก่ราษฎรต่อไป

๖.๒.๒ การจำหน่ายและการแลกเปลี่ยนโค ให้ยึดถือตามระเบียบหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาว่าด้วยสิ่งอุปกรณ์มีชีวิต พ.ศ.๒๕๖๑

๖.๒.๓ การผลิตลูกสุกรพันธุ์ และโครงการประมงหมู่บ้านหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้มีมาตรฐานและสามารถแจกจ่ายให้ทันเวลา

๖.๒.๔ การปลูกหญ้าแฝก ต้องสามารถผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายและแจกจ่ายให้ถูกต้องตามฤดูกาล

๖.๓ งานด้านการพัฒนาทหารกองประจำการและการฝึกอบรมเกี่ยวกับทหารพัฒนา

๖.๓.๑ ให้พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาเอกสาร ตำรา และสื่อการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๖.๓.๒ หลักสูตรนายทหารนักพัฒนาและนายสิบนักพัฒนา มุ่งเน้นไปที่ระดับปฏิบัติการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจำเป็นต้องผ่านการอบรมหลักสูตรทุกนาย

๖.๔ งานโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

๖.๔.๑ จัดทำแผนแม่บทโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช ระยะ ๕ ปีที่หกของสำนักงานทหารพัฒนาภาค หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช ระยะ ๕ ปีที่หกของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่กำหนดไว้

๖.๔.๒ เน้นเรื่องการจัดทำฐานข้อมูลของสิ่งมีชีวิตที่ค้นพบจากการทำการสำรวจฐานทรัพยากรในพื้นที่โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืช ในระบบภูมิสารสนเทศของโครงการ

๖.๕ งานศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง

๖.๕.๑ ให้ศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยขึ้นตรงสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบให้กับหน่วยขึ้นตรงหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และราษฎรในพื้นที่รับผิดชอบ

๖.๕.๒ มุ่งเน้นเรื่องการส่งเสริมนวัตกรรมในพื้นที่ราษฎรในพื้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

๗. สำนักงานสนับสนุน กำกับดูแลและพัฒนาให้เป็นหน่วยงานชั้นนำด้านการส่งกำลังบำรุงของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กำลังพลทุกนายมีทัศนคติเชิงบวกกับการให้บริการ สนับสนุนโดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว คุ่มค่า ได้มาตรฐานและวัดผลได้

๗.๑ กองจัดหา งานด้านการจัดหา การดำเนินกรรมวิธีจัดหาที่ถูกต้องตามหลักการ และระเบียบของทางราชการ มีความโปร่งใสและยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้จากหน่วยงานตรวจสอบ

๗.๒ กองคลัง มีความเชี่ยวชาญงานด้านการส่งกำลังบำรุง การเก็บรักษาสิ่งอุปกรณ์ การแจกจ่ายสิ่งอุปกรณ์ การจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์ทั้งยังมีการควบคุมระบบการส่งกำลังด้วยเทคโนโลยี และแนวคิดการพัฒนาการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ One Stop Service เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วขึ้น



๗.๓ กองซ่อมบำรุง งานด้านการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนงาน กรอบระยะเวลาที่กำหนดและมีความเป็นมืออาชีพในด้านการซ่อมบำรุงขั้น ๓ - ๕ เพื่อสนับสนุนหน่วยใช้

๗.๔ กองแพทย์ การให้บริการทางการแพทย์ด้วยบุคลากร เครื่องมือทางการแพทย์ และทันตกรรม ประกอบเป็นชุดแพทย์เคลื่อนที่ที่ทหารหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ที่มีความทันสมัย ให้บริการทางการแพทย์ฉุกเฉิน ตรวจรักษาทั่วไป ตรวจรักษาด้วยแพทย์เฉพาะทาง

๗.๕ กองขนส่ง การเตรียมความพร้อมของกำลังพลและยานพาหนะ เพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานด้านการขนส่งและเคลื่อนย้ายให้กับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๘. หน่วยพัฒนาการพิเศษ จัดเตรียมกำลังพลและยุทโธปกรณ์ให้มีความพร้อมในการเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว ในการตอบสนองงานตามนโยบายรัฐบาล และนโยบายผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

๙. ศูนย์ฝึกบรรเทาสาธารณภัย

๙.๑ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของกำลังพล เพิ่มพูนความรู้ด้านการบรรเทาสาธารณภัย โดยเฉพาะ ๖ สถานี และการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เพื่อเป็นครูฝึกประจำสถานีที่มีความรู้ความสามารถ ทำการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙.๒ ปรับปรุงสถานีฝึก และการจัดหาเครื่องช่วยฝึกให้พร้อมสนับสนุนการฝึกตามมาตรฐานสากล

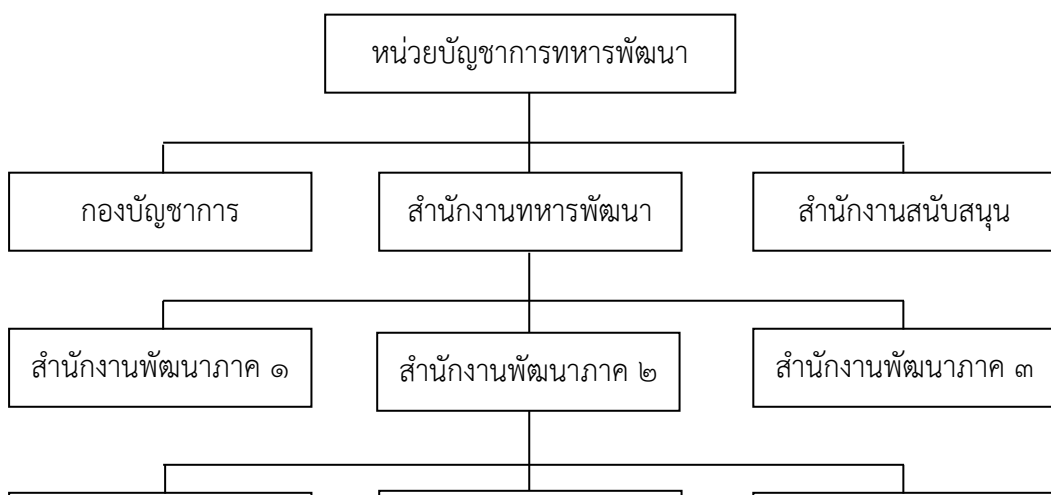
๙.๓ เข้าร่วมการฝึกร่วม/ผสม แบบบูรณาการทุกภาคส่วน ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับให้เป็นมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน เพื่อก้าวไปสู่ศูนย์ฝึกการบรรเทาสาธารณภัยอาเซียน

๙.๔ การสนับสนุนการฝึกอบรมหลักสูตรจิตอาสา ๙๐๔ ตามที่ศูนย์อำนวยการใหญ่จิตอาสาพระราชทาน ๙๐๔ วปร. มอบหมาย

## การจัดหน่วย

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีการจัดหน่วย ดังนี้

แผนภาพที่ ๓ - ๑ การจัดหน่วยของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา



ที่มา : หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ๒๕๖๒

๑. กองบัญชาการได้แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ ดังนี้

๑.๑ กองธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การธุรการ กำลังพล การขอรับเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และงานพิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วยแผนสารบรรณ แผนธุรการและกำลังพล และแผนกพิธีการ

๑.๒ กองการเงิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การบัญชี การเก็บรักษาเงิน บัญชีและหลักฐานประกอบบัญชี ตลอดจนหลักฐานอื่น ๆ ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ประกอบด้วยแผนกบัญชี แผนกควบคุมการเบิกจ่าย แผนกรับจ่ายเงิน และแผนเงินเดือน

๑.๓ กองกำลังพล มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการกิจการกำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ประกอบด้วยแผนกจัดการ แผนกปกครอง แผนกบริการกำลังพล และแผนกทะเบียนประวัติ

๑.๔ กองข่าว มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแล การปฏิบัติงานข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัย ประกอบด้วยแผนกแผนและการข่าว แผนกปฏิบัติการ และแผนกรักษาความปลอดภัย

๑.๕ กองยุทธการ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยาและการพัฒนาเพื่อความมั่นคงของชาติ การจัด การฝึก การพัฒนาบุคลากร การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และการประเมิน การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แผนกแผนงานโครงการ แผนกยุทธการ แผนกการฝึกและแผนกควบคุมโครงการ

๑.๖ กองส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และกำกับดูแลเกี่ยวกับการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การขนส่ง การบริการทางการแพทย์ การบริการอื่น ๆ และโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุง ประกอบด้วย แผนกแผน แผนกส่งกำลังบำรุง แผนกควบคุมทรัพย์สิน และแผนกเคลื่อนย้าย

๑.๗ กองกิจการพลเรือน มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินกิจการพลเรือน ปฏิบัติการจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ การช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย และปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ตามที่

ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย แผนกกิจการพลเรือน แผนกปฏิบัติการจิตวิทยา แผนกประชาสัมพันธ์ และแผนกช่วยเหลือประชาชน

๑.๘ กองการสื่อสาร มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการสื่อสาร และสารสนเทศ รักษาความปลอดภัยทางการสื่อสารและสารสนเทศ ให้กับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา รวมทั้งประสานข่ายการสื่อสารและสารสนเทศ กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนกแผน แผนกสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ แผนกโทรคมนาคมและแผนสารสนเทศ

๑.๙ กองงบประมาณ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความคิดเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับกรงบประมาณ การบริหารทรัพยากร การตรวจสอบ ประเมินผลและควบคุมโครงการด้านงบประมาณ ประกอบด้วย แผนกแผนงานและงบประมาณ แผนกควบคุมงบประมาณ และแผนกตรวจสอบและประเมินผล

๑.๑๐ กองการช่าง มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ประมาณการและ กำกับดูแลเกี่ยวกับงานทางการช่างทั้งปวง ประกอบด้วยแผนกแผน แผนกก่อสร้าง และแผนกพัฒนาแหล่งน้ำ

๑.๑๑ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๑๙ มีหน้าที่ส่งกระจายเสียง เผยแพร่ข่าวสาร วิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับอาชีพและความเป็นอยู่ของราษฎร เสนอบทความ สารคดี และให้ความรู้ ความบันเทิง เป็นสื่อระหว่างประชาชนกับรัฐบาล ตลอดจนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์และการปฏิบัติการจิตวิทยาในพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบด้วยกองบังคับการ แผนกธุรการและส่งกำลังบำรุง แผนกการยการ และข่าว และแผนกเทคนิค

๑.๑๒ กองร้อยกองบัญชาการ มีหน้าที่อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจวินัย การระวังป้องกัน การรักษาการณ์ การรักษาความปลอดภัย และการจรรยา ญ กองบัญชาการหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตลอดจนการบริการและการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยกองบังคับการ หมวดทหารสารวัตร หมวดป้องกัน และหมวดบริการ

๒. สำนักงานทหารพัฒนาได้แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ กองบังคับการ

๒.๒ กองการเกษตรและสหกรณ์

๒.๓ กองสนับสนุนและขยายพันธุ์สัตว์

๒.๔ ศูนย์ฝึกศึกษา

๒.๕ หน่วยส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ที่ ๑ - ๕

๓. สำนักงานสนับสนุนได้แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ กองบังคับการ

๓.๒ กองจัดหา

๓.๓ กองคลัง

๓.๔ กองซ่อมบำรุง

๓.๕ กองแพทย์

๓.๖ กองขนส่ง

๔. สำนักงานพัฒนาภาค ๑ - ๕ ได้แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ ดังนี้

๔.๑ สำนักงานพัฒนาภาค ๑ ตั้งอยู่ที่บ้านหนองเค็ดใหม่ ตำบลท่าถ่าน อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย

๔.๑.๑ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๑ ตั้งอยู่ที่ บ้านอู่ล่อง หมู่ ๔ ตำบลท่าขนุน อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี

๔.๑.๒ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๒ ตั้งอยู่ที่ ๒๑๘ หมู่ ๑ ตำบลแซร์อ้อ อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว

๔.๑.๓ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๓ ตั้งอยู่ที่ ๘๖ หมู่ ๘ ตำบลวังจันทร์ อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี

๔.๑.๔ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๔ ตั้งอยู่ที่ หมู่ ๗ ตำบลบ่อพลอย อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด

๔.๑.๕ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๕ ตั้งอยู่ที่ ๒๒๕ หมู่ ๑ บ้านชุมทหาร ตำบลห้วยคต อำเภอห้วยคต จังหวัดอุทัยธานี

๔.๑.๖ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๑๖ ตั้งอยู่ที่ ๒๓๙ หมู่ ๕ ตำบลสะเดียง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์

๔.๑.๗ หน่วยช่างพัฒนา ตั้งอยู่ที่ บ้านหนองเค็ดใหม่ ตำบลท่าถ่าน อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา

๔.๑.๘ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๓๔ ตั้งอยู่ที่ถนนอุทัยธานี - ทิวทัน ตำบลสะแกกรัง อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี

๔.๒ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ ตั้งอยู่ที่ ๑๑ หมู่ ๒ ถนนมิตรภาพ ตำบลโนนสูง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย

๔.๒.๑ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๑ ตั้งอยู่ที่ บ้านโคกหนองแวง ตำบลนาขาม อำเภอศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี

๔.๒.๒ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๒ ตั้งอยู่ที่ บ้านทางหลวง ตำบลบ้านแก่ง อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

๔.๒.๓ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๓ ตั้งอยู่ที่บ้านท่าสวรรค์ ตำบลท่าสวรรค์ อำเภอนาดูน จังหวัดเลย

๔.๒.๔ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๔ ตั้งอยู่ที่ บ้านศรีมงคล หมู่ ๘ ตำบลคำชะอี อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร

๔.๒.๕ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ ตั้งอยู่ที่บ้านศูนย์กลาง ตำบลด่านศรีสุข อำเภอโพธิ์ตาก จังหวัดหนองคาย

๔.๒.๖ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๖ ตั้งอยู่ที่บ้านโคกพัฒนา ตำบลไร่ อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร

๔.๒.๗ หน่วยช่างพัฒนา ตั้งอยู่ที่ ๑๑ หมู่ ๒ ถนนมิตรภาพ ตำบลโนนสูง  
อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

๔.๒.๘ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๐๙ ตั้งอยู่ที่บ้านรุ่งพัฒนา ถนนสกลนคร-  
นครพนม ตำบลธาตุนาเวง อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

๔.๓ สำนักงานพัฒนาภาค ๓ ตั้งอยู่ที่บ้านคอยน้อย ตำบลคอยหล่อ อำเภอคอยหล่อ  
จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

๔.๓.๑ กองบังคับการหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๑ ตั้งอยู่ที่ ๑๕๑ หมู่ ๘  
ตำบลศิลาเพชร อำเภอปัว จังหวัดน่าน

๔.๓.๒ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๒ ตั้งอยู่ที่ ๓๐๐ หมู่ ๑ ตำบลเชียงดาว  
อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่

๔.๓.๓ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๓ ตั้งอยู่ที่ ๒๒๐ หมู่ ๒ ตำบลพระธาตุ  
ผาแดง อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

๔.๓.๔ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๔ ตั้งอยู่ที่ ๔๗ หมู่ ๔ ตำบล หัวรอ  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

๔.๓.๕ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๕ ตั้งอยู่ที่ บ้านเหล่าเจริญราช หมู่ ๑๒  
ตำบลทุ่งก่อ อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

๔.๓.๖ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๓๖ ตั้งอยู่ที่ ๑๔ บ้านคอนฝิ่ง หมู่ ๕  
ตำบลแม่คะตวน อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

๔.๓.๗ หน่วยช่างพัฒนา ตั้งอยู่ที่ ๕๓ หมู่ ๕ บ้านคอยน้อย ตำบลคอยหล่อ  
อำเภอคอยหล่อ จังหวัดเชียงใหม่

๔.๓.๘ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๑๔ ตั้งอยู่ที่ บ้านปางอ้อ ตำบลแม่จัน อำเภอ  
แม่จัน จังหวัดเชียงราย

๔.๔ สำนักงานพัฒนาภาค ๔ ตั้งอยู่ที่ บ้านทุ่งผิ่บ้นรูป หมู่ ๘ ตำบลป่าบอน อำเภอ  
ป่าบอน จังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย

๔.๔.๑ กองบังคับการหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๑๖ หมู่ ๖ ตำบลสุโขงป่าดี  
อำเภอสุโขงป่าดี จังหวัดนราธิวาส

๔.๔.๒ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๔๒ ตั้งอยู่ที่ บ้านลิ้นตอ หมู่ ๓ ตำบลบาโร๊ะ  
อำเภอยะหา จังหวัดยะลา

๔.๔.๓ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๔๓ ตั้งอยู่ที่บ้านหนองโหล๊ะ หมู่ ๕ ตำบล  
ชุมพล อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง

๔.๔.๔ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๔๔ ตั้งอยู่ที่บ้านนัดฆอมมิส ตำบลน้ำดำ  
อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

๔.๔.๕ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๔๕ ตั้งอยู่ที่ ๑๖๙ หมู่ ๒ บ้านสะพานเคียน  
ตำบลควนโดน อำเภอควนโดน จังหวัดสตูล

๔.๔.๖ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๔๖ ตั้งอยู่ที่บ้านใหม่พัฒนา ตำบลวัดประคู้  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๔.๔.๗ หน่วยช่างพัฒนา บ้านทุ่งผีป่วนรูป หมู่ ๘ ตำบลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง

๔.๔.๘ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๒๒ ตั้งอยู่ที่ ๑๓ ถนนชาญอุทิศ ตำบลบางนาค อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

๔.๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๕ ตั้งอยู่ที่ ๕๗ หมู่ ๖ บ้านหลุมหิน ตำบลภูหลวง อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย

๔.๕.๑ กองบังคับการหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๑ ตั้งอยู่ที่ บ้านคำเตย ตำบลโนนหนามแท่ง อำเภอเมือง จังหวัดอำนาจเจริญ

๔.๕.๒ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๒ ตั้งอยู่ที่ ๑๕๖ หมู่ ๒ ตำบลตาเป็ก อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดบุรีรัมย์

๔.๕.๓ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๓ ตั้งอยู่ที่ ๑๐๘ หมู่ ๒ บ้านสัมป่อยน้อย ตำบลสำโรง อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ

๔.๕.๔ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๔ ตั้งอยู่ที่ ๑๗๙ หมู่ ๑๔ บ้านลำพุก ตำบลตาเบา อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์

๔.๕.๕ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๕ ตั้งอยู่ที่ ถนนเกษตรสมบูรณ์-หนองบัวแดง บ้านเมืองเก่า ตำบลบ้านยาง อำเภอเกษตรสมบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิ

๔.๕.๖ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๕๖ ตั้งอยู่ที่ ๔๕ บ้านบก หมู่ ๒ ตำบลกลาง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี

๔.๕.๗ หน่วยช่างพัฒนา ตั้งอยู่ที่ ๕๘ หมู่ ๖ บ้านหลุมหิน ตำบลภูหลวง อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา

๔.๕.๘ สถานีวิทยุกระจายเสียง ๙๒๑ ตั้งอยู่ที่ ๑๑๔ หมู่ ๑ บ้านโคกหนองปลาชิว ตำบลนาแซง อำเภอหล่มเก่า จังหวัดเพชรบูรณ์

๕. หน่วยพัฒนาการพิเศษ ได้แบ่งส่วนราชการและหน้าที่ ดังนี้

๕.๑ กองบังคับการ

๕.๒ หน่วยเครื่องมือพิเศษ

๕.๓ หน่วยปฏิบัติงานช่าง

๕.๔ หน่วยสนับสนุน

๖. ศูนย์ฝึกบรรเทาสาธารณภัยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๖.๑ วิสัยทัศน์ ศูนย์ฝึกบรรเทาสาธารณภัย เป็นหน่วยงานหลักของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ในด้านการจัดการฝึก อบรม และผลิตครูในการปฏิบัติการด้านการบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนการวิจัยพัฒนา หลักสูตรการฝึก การปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นถึงความเป็นมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่น และศรัทธา ทั้งในกองทัพไทย และภาคส่วนต่าง ๆ จนถึงระดับภูมิภาคอาเซียน

๖.๒ พันธกิจ ศูนย์ฝึกบรรเทาสาธารณภัย หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย มีพันธกิจในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้ ด้านการจัดหลักสูตร ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมความรู้ด้านการค้นหาและช่วยชีวิต รวมถึงการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัยให้แก่กำลังพลภายในกองทัพไทย ส่วนราชการและประชาชนได้อย่างมีมาตรฐานมีความทันสมัยต่อสถานการณ์สาธารณภัยเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมีความสอดคล้องสนับสนุนแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติและสามารถตอบสนองต่อ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ เทคนิคของการเป็นครูด้านการค้นหาและช่วยชีวิต รวมถึงการช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัย แก่กำลังพลของหน่วย ให้สามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีความทันสมัย สอดคล้องกับระดับความรุนแรง ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในโลกอันเกิดจากปัจจัย สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยการรับการฝึกอบรมจากหน่วยงาน องค์กร ที่มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงพัฒนาฝึกฝน ค้นคว้าจากประสบการณ์ของ หน่วยที่ได้รับการเข้าร่วมฝึกซ้อมแผนบรรเทาสาธารณภัยทั้งในกองทัพระดับชาติ และประเทศภูมิภาค เอเชีย

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. วางแผน ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในด้านพัฒนาประเทศทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของคน และชุมชน ในพื้นที่พัฒนา เพื่อเสริมความมั่นคง และพื้นที่ที่มีปัญหาความมั่นคงภายใน

๓. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการในด้านพัฒนาประเทศทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่เป้าหมาย ให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร

๔. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายให้กับประชาชนและพื้นที่ หรือปฏิบัติการช่วยเหลือประชาชนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๕. วางแผน อำนวยการ ประสานงานและดำเนินการร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนนโยบายของทางราชการในด้านความปลอดภัย การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา

๖. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการพลเรือน การปฏิบัติการทางจิตวิทยา และประชาสัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นคงภายในชาติ

๗. วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของทหาร และประชาชนด้วยการฝึกอบรมวิชาชีพแก่กำลังพลของทหาร และบุคคลอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

๘. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

### ค่านิยม

๑. ความจงรักภักดีและการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด (Respect)

๒. การปฏิบัติการร่วม (Teamwork)

๓. การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม (Altruism)
๔. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและสังคม (Responsibility)
๕. การสร้างความเชื่อถือศรัทธา (Faith)

### วิสัยทัศน์

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยงานชั้นเยี่ยมของกองทัพไทย ในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคล ชุมชน พื้นที่ เพื่อป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ และประชาชนมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อกองทัพไทย เนื่องจากหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่เพื่อความมั่นคงได้แก่

๑. ความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชน และการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการการแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติ ร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์

๒. ความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสียบึงในสนามรบ ตั้งแต่ยามปกติ

### พันธกิจ

๑. เติบโตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๒. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ การช่วยเหลือประชาชน การป้องกันและแก้ไขปัญหาสาธารณภัยและภัยพิบัติ
๓. สนับสนุนภารกิจของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### แผนงานหลัก

เพื่อให้ชีวิตความเป็นอยู่ของพี่น้องประชาชนในท้องถิ่นทุรกันดารดีขึ้นนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทุก ๆ ด้านพร้อมกันไป ทั้งทางวัตถุและจิตใจอันเป็นการช่วยเหลือประชาชนตามหลักการพัฒนาชุมชน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะช่วยเหลือเพื่อให้ประชาชนช่วยเหลือตนเองได้ต่อไป หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจึงได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นตาม ๘ แผนงานหลัก ได้แก่

๑. แผนงานสร้างเส้นทางคมนาคม ถนนหนทางนับเป็นปัจจัยสำคัญในการนำความเจริญเข้าไปสู่ท้องถิ่นพร้อม ๆ กับการนำผลผลิตของผู้คนออกมาสู่ตลาด อีกทั้งยังเป็นปัจจัยในการดำรงความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนอย่างยั่งยืนอีกด้วย ชีตความสามารถในการสร้างเส้นทางคมนาคมของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้ทวีความก้าวหน้าทันสมัยขึ้นมาเป็นลำดับ จากถนนลูกรัง



บดอัดแน่น (ชั้นทาง F6) ในอดีต จนมาเป็นถนนลาดยาง (ชั้นทาง F4) ในปัจจุบัน นับหมื่นกิโลเมตร ที่ตัดผ่านป่าทึบ ยอดดอยสูงชัน หรือแม่หุบเหวลึกกล้า ล้วนเป็นผลงานที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เกิดความภาคภูมิใจทุกครั้งที่ได้เห็นรถของพี่น้องประชาชนชนพืชผักผลไม้วิ่งไปบนถนน และสะพานที่เราตั้งใจสร้างขึ้นและมอบให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการในท้องถิ่น

๒. แผนงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้นถึงความต้องการ ปัจจัยในการดำรงชีพของพี่น้องประชาชนในชนบทว่า นอกจากปัจจัย ๔ แล้ว อีกประการหนึ่ง คือ การมีอาชีพเลี้ยงตัวและครอบครัวนั้น อาชีพของประชากรส่วนใหญ่ของไทยก็คือ อาชีพทางการเกษตร ที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ ดังนั้น อีกแผนงานหนึ่งของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาก็คือ การเกื้อกูลแก่การประกอบอาชีพทางการเกษตรให้ได้ผลมากขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะหมายถึง ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพี่น้องเกษตรกรตามไปด้วย อาทิ การผลิตน้ำเชื้อแช่แข็ง เพื่อผสมเทียมให้แก่ แม่โคพันธุ์พื้นเมืองของเกษตรกร เพื่อให้ได้ลูกโคพันธุ์ผสมที่เลี้ยงง่าย โตเร็ว มีความทนทานต่อสภาพ ภูมิอากาศ การผลิตพันธุ์ปลาน้ำจืดสนับสนุนเกษตรกร โรงเรียนและกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เพื่อนำไปเลี้ยง ขยายพันธุ์ และปล่อยลงแหล่งน้ำสาธารณะ การจัดตั้งโครงการประมงหมู่บ้าน ประมงโรงเรียน รวมทั้ง การผลิตเมล็ดพันธุ์หญ้าเพื่อเป็นอาหารสัตว์ การเพาะพันธุ์กล้าไม้ยืนต้น และกระจายทอดความรู้ ทางวิชาการเกษตรสู่พี่น้องเกษตรกร เพื่อความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ที่พอเพียงแก่การดำรงชีพ นอกจากนี้ ยังได้เริ่มดำเนินงานโครงการสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ปฏิบัติการของหน่วยพัฒนาการ เคลื่อนที่มาตั้งแต่วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๑๖ เป็นต้นมา โดยร่วมมือกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ซึ่งในปัจจุบันมีสหกรณ์การเกษตร ในความดูแลรับผิดชอบของหน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา จำนวน ๓๕ แห่ง กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค

๓. แผนงานพัฒนาแหล่งน้ำ ด้วยลักษณะการประกอบอาชีพของคนไทยที่อาศัยธรรมชาติ เป็นสำคัญ เป็นเหตุให้น้ำซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่จะขาดเสียมิได้ ทั้งเพื่อการประกอบอาชีพและเพื่อการ อุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน ซึ่งแม้ในปัจจุบัน ก็ยังคงมีอีกหลายพื้นที่บนผืนแผ่นดินไทยที่เรียกว่า ขาดน้ำ แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นมารองรับปัญหาดังกล่าว ด้วยการแก้ไขภาวะขาดน้ำดังกล่าว ทั้งโดย การขุดสระเก็บน้ำ ขุดคลองส่งน้ำ หรือสร้างฝายกั้นน้ำ สุดแต่ความเหมาะสมของพื้นที่เพื่อเป็นแหล่งน้ำ กินน้ำใช้ของชุมชน เอื้อต่อการประกอบอาชีพ และยังเป็นที่รองรับพันธุ์ปลาต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาการ เคลื่อนที่ นำไปปล่อยไว้เพื่อขยายพันธุ์เป็นอาหาร สำหรับชุมชนต่อไปด้วย

๔. แผนงานพัฒนาชุมชนและสาธารณสุขการ แผนงานนี้เป็นไปเพื่อความเป็นระเบียบ เพียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นของชุมชนที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา คำนึงถึง เป็นการสำคัญ ได้แก่ การสร้างถนนภายในหมู่บ้าน การขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล การสร้างระบบประปา หมู่บ้าน ระบบประปาภูเขา การสร้างถังเก็บน้ำฝน สร้างศาลาประชาคม ศาลาที่พักริมทางและ สนามเด็กเล่น ซึ่งล้วนเป็นไปเพื่อการใช้ชีวิตอย่างร่มเย็นเป็นสุขของราษฎร

๕. แผนงานการสาธารณสุข เป็นอีกแผนงานหนึ่งที่มุ่งกระทำเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุข ของราษฎร ซึ่งได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เริ่มตั้งแต่การให้ความรู้เกี่ยวกับ การดำเนินชีวิตที่ถูกหลักสุขอนามัย การป้องกันโรค การวางแผนครอบครัว การสร้างสถานีอนามัย ให้แก่หมู่บ้านและประสานขอรับการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ประจำสถานีอนามัย นอกจากนี้ทุกหน่วย พัฒนาการเคลื่อนที่ ยังได้ให้บริการตรวจรักษาโรคแก่ประชาชน ณ ที่ตั้งหน่วยโดยไม่คิดมูลค่าและ

จัดชุดแพทย์เคลื่อนที่ออกไปให้บริการถึงหมู่บ้าน เพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบท รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านสุขภาพอนามัยอีกด้วย

๖. แผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นแผนงานเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชน อันเป็นทรัพยากรล้ำค่าของชาติ โดยการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียน เช่น สร้างอาคารเรียน จัดหาอุปกรณ์การเรียน การกีฬา ทุนการศึกษา และส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียน เช่น การจัดตั้งศูนย์เยาวชน การฝึกอาชีพให้แก่เยาวชน รวมทั้งการขยายโอกาสของการศึกษาและฝึกอาชีพแก่ทหารกองประจำการ เพื่อใช้ประกอบอาชีพและก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต โดยไม่ละเลยที่จะเน้นให้เยาวชนและประชาชนรำลึกถึงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ตลอดจนศาสนา อันเป็นเครื่องนำทางไปสู่ความดีงามไปพร้อม ๆ กันด้วย

๗. แผนงานการประชาสัมพันธ์และจิตวิทยา ในโลกแห่งความเสมอภาคในการรับรู้ข่าวสารนี้ การประชาสัมพันธ์นับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง เป็นจริง ไม่บิดเบือน แผนงานนี้จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคข่าวสารของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งเพื่อเป็นการขจัดข่าวลือ และการโฆษณาชวนเชื่อต่าง ๆ ตลอดจนปลูกฝังอุดมการณ์รักและเทิดทูนในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ แก่ประชาชนด้วยสื่อทุกชนิดที่หน่วยมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นหอกระจายข่าว สถานีวิทยุกระจายเสียงของหน่วย ตลอดจนการใช้สื่อบุคคลด้วยการจัดชุดพัฒนาการเคลื่อนที่ออกไปเยี่ยมเยียน เพื่อช่วยเหลือประชาชน และรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในแต่ละชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

๘. แผนงานสังคมสงเคราะห์และอื่น ๆ ความเดือดร้อนสำหรับผู้ยากไร้นั้น เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และจะหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้น ในยามที่ต้องประสบภัยพิบัติ ดังนั้น แผนงานนี้จึงเป็นไปเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อน ได้รับความสูญเสียในยามที่เกิดภัยดังกล่าวขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุทกภัย วัตภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง ภัยหนาว ภัยจากการสู้รบบริเวณชายแดน หรือภัยอันเกิดจากอุบัติเหตุที่ส่งผลถึงผู้คนจำนวนมาก ซึ่งการช่วยเหลือตามแผนงานนี้ จะกระทำในนามศูนย์บรรเทาสาธารณภัย กองบัญชาการกองทัพไทย และแม้กระทั่งในยามปกติ พี่น้องประชาชนที่ยากจนหรือเด็กนักเรียนที่ขาดแคลน ก็ถือเป็นหน้าที่ที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจะต้องดูแล ให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้พ้นจากความทุกข์นั้นเช่นกัน

ทั้ง ๘ แผนงาน อันเป็นแผนงานหลักในการปฏิบัติงานพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้น ถือว่าได้กำหนดไว้ให้สามารถตอบสนองความต้องการของพี่น้องประชาชนได้อย่างครอบคลุม แต่เวลาที่ผ่านมานั้นหากปราศจากคนที่ตั้งใจปฏิบัติตามแผนงานนั้นด้วยความมุ่งมั่น และกระทำด้วยความรักความห่วงใยในพี่น้องประชาชนอย่างจริงจัง มาทุกยุคทุกสมัยแล้ว เราก็คงไม่มีโอกาสอยู่ในความทรงจำของพี่น้องประชาชนในฐานะนักรบสีน้ำเงิน อย่างที่เป็นมา และเมื่อนั้นแผนงานใดใดก็คงไร้ค่า

## การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ซึ่งปฏิบัติงานตามการแบ่งมอบภารกิจ กล่าวคือ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และ

ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา ของประเทศ ในท้องถิ่นทุรกันดารและในพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจน ปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่สำคัญของสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา ประกอบด้วย

๑. วางแผน อำนวยการ ประสานงานกับส่วนราชการ และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง และช่วยเหลือประชาชนในส่วนภูมิภาค และในพื้นที่ที่กำหนด
๒. ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา เผยแพร่วิชาการเกี่ยวกับ อาชีพ รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และมาตรฐานการดำรงชีวิตของ ประชาชนให้สูงขึ้น
๓. ดำเนินการงานประชาสัมพันธ์ การเสนอข่าวสารและความรู้ความบันเทิงต่อประชาชน ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
๔. การส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพแก่ราษฎรและหน่วยทหารการฝึกอบรม ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างถูกต้อง
๕. สนับสนุนกิจกรรมของหน่วยทหารในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

## ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งเป็นหน่วย ขึ้นตรงของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย มีหน้าที่พิจารณาเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผนอำนวยการ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อสร้าง ความมั่นคงของชาติสนับสนุนภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติป้องกันและแก้ไขปัญหามาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชนตลอดจนปฏิบัติการกิจอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายโดยหน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนาได้ดำเนินงานพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน ในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจนปฏิบัติการกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายทำให้มีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นับเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งสำคัญคือการบริหารหรือการจัดการให้ กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร รวมทั้งการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย ได้จะต้องมีภารกิจในการบริหารกำลังพล สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะต้องสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน อารมณ์รักษากำลังพลไว้กับหน่วยงานให้นานที่สุด กระบวนการสำคัญที่สำคัญคือการบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัย ด้านสุขภาพ และด้านสุขอนามัยของกำลังพล เพื่อความมีสุขภาพชีวิตที่ดีแลภักดีต่อหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานย่อมมีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทางสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน อาทิ ปัญหาด้านทักษะชีวิตและการทำงานปัญหาด้านสารสนเทศและ เทคโนโลยีและด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ยังขาดการเรียนรู้

## การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนากับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ สนับสนุนภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติบโตชนสถาบันพระมหากษัตริย์หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เติบโตชนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติและสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทยและเป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นด้านการรักษาความสงบภายในประเทศเพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมืองให้สถาบันหลักมีความมั่นคงเป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืนประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคงปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันพร้อมที่จะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ สนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ และการพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผดุงกำลังป้องกันประเทศพัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคงโดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้ เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนชาติเตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทธโศภรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติดการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็น

การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงเพื่อการแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน การติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเลรวมถึงประเด็น การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเพื่อ การพัฒนาและฉันทกพลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและ ภาคประชาชนให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญกับภัยคุกคามได้ทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อเป็นการรักษา ความสงบภายในประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง การพัฒนา ศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ การบูรณาการ ความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มีใช้ภาครัฐ และ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์กรพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้าน ประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรม การทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในระยะต่อไปโดยยึดเป้าหมายในการยกระดับประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง โดยจำเป็นต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผล ให้เกิดการการยกระดับรายได้ และการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง พัฒนา โครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต รวมทั้งมีขีดความสามารถ ทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล

## การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิด ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้

### ๑. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

๑.๑ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ใส่ใจดูแลตัวเอง เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความเป็นผู้นำ

๑.๒ การริเริ่มและนำตนเอง รู้จักการวิเคราะห์สื่อต่าง ๆ การผลิตสื่อ ตลอดจน การพิจารณาและตัดสินใจในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ

- ๑.๓ ทักษะทางสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานเป็นทีมและมีความหลากหลายทางความคิด
- ๑.๔ มีความสามารถในการผลิตสามารถวิเคราะห์การผลิตสื่อต่างๆอย่างสร้างสรรค์
- ๑.๕ ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบสามารถแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น
๒. การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี
  - ๒.๑ ความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศสามารถเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศการใช้และการจัดการสารสนเทศ
  - ๒.๒ ความรู้พื้นฐานด้านสื่อสามารถในการวิเคราะห์การผลิตการพิจารณาและตัดสินใจ รวมทั้งการแก้ปัญหาของสื่อต่าง ๆ ได้
  - ๒.๓ ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - ๓.๑ ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมมีการคิดอย่างสร้างสรรค์ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์มีการสร้างนวัตกรรม
  - ๓.๒ ความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา รู้จักการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพผลการคิดอย่างเป็นระบบการพิจารณาและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ
  - ๓.๓ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีสามารถสื่อสารอย่างชัดเจนและสามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

## แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิ

แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยมีประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดประชุมกลุ่มย่อยเกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน ๖ นาย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดังนี้

### การสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วยประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

#### ๑. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

- ๑.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับยุคที่มีความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดเครื่องมือที่มีความหลากหลายในการเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ทุกสายงาน กำลังพลของสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคกับสมัยและเครื่องมือที่หลากหลายเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๑.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การมีองค์ความรู้ที่หลากหลายรอบด้านและมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีต้องเรียนรู้และอัปเดตข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องต้องรู้จักการปรับตัว มีความยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในชุมชน สังคม และหน่วยงานของตนเอง และมีความเป็นผู้นำและรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง

๑.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างมาก ศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เครื่องจักรและหุ่นยนต์ถูกนำเข้ามาใช้งานทดแทนแรงงานคน เพราะฉะนั้นเราควรมีทักษะบางอย่างที่เครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ทำแทนไม่ได้ เช่น ทักษะการคิดแบบผู้เชี่ยวชาญและการสื่อสารที่ซับซ้อน ซึ่งจะมีโอกาสมากกว่าคนอื่น เพราะทักษะขั้นสูงเหล่านี้เครื่องจักรไม่สามารถทำแทนได้

๑.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การมีทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะการใช้งานโปรแกรมต่าง ๆ และควรเขียนโปรแกรมเองได้ด้วยทักษะด้านภาษาต้องมีความรู้ด้านภาษาอย่างน้อย ๒-๓ ภาษา ได้แก่ อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น และมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม

๑.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การมี Soft Skill หมายถึง ทักษะที่ค่อย ๆ พัฒนามาจากการใช้ชีวิต การเข้าสังคมและการทำงาน ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถเอาไปปรับใช้ได้ ไม่ว่าจะทำงานในสายงานไหนก็ตาม พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลง (Disruption) และ Unknown Crisis และมีความยืดหยุ่นและเอาตัวรอดสูง

๑.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ในยุคที่กำลังเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมากรวมทั้งการเพิ่มทักษะของกำลังพลเป็นเรื่องที่สำคัญ การพัฒนาตัวเองของกำลังพลโดยการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้หรือการหาความรู้ด้วยตัวเองของกำลังพลจะส่งผลต่อทักษะของงานใหม่ที่จะต้องเผชิญในอนาคตเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ออกมามีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

๑.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านเพื่อรองรับกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วนั้น ๆ การเตรียมพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงาน

## ๒. ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐

๒.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ในระยะยาวที่ต้องมีความชัดเจนเพื่อให้เห็นอนาคตของประเทศที่จะนำไปใช้เป็นกรอบหลักในการ จัดทำแผนเพื่อการพัฒนาในมิติและระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการซึ่งกันและกัน

๒.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เป็นทิศทางการพัฒนาประเทศ ๖ ด้าน ระยะเวลา ๒๐ ปี ควรให้มีการทบทวน ปรับปรุงทุก ๆ ๕ ปี ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีระยะเวลา ๕ ปี การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมแท้จริง และภาคราชการควรให้มี ขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ กระจายอำนาจ งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ลงสู่ชุมชนท้องถิ่นให้มากเพื่อให้เขาบริหารจัดการเอง

๒.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นับว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่ออกโดยรัฐบาลชุดปัจจุบัน เป็นฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ว่า ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน โดยยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ คือ ๑. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงโดยมี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ๒. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมีเป้าหมาย การพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ ๓. ยุทธศาสตร์ชาติด้าน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคน ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ มีทักษะ สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น ๔. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง โอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของ ภาคส่วนต่าง ๆ ๕. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม ในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และ ๖. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เห็นด้วยอย่างยิ่งที่มียุทธศาสตร์ของชาติ ๒๐ ปี เนื่องจากเป็นกรอบและ ทิศทางการทำงานของรัฐบาลทุกรัฐบาลที่จะต้องดำเนินการ มิใช่รัฐบาลเปลี่ยนนโยบายก็เปลี่ยนไป เรื่อย ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและ ประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบ ก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกัน อย่างซับซ้อนจากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและ



การเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเชื่อมโยงของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบ และครอบคลุมเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตลอดไป

๒.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นการเขียนทำนายอนาคต แต่อนาคตเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าสิ่งที่คิดภัยคุกคามรูปแบบใหม่ที่คาดไม่ถึงมาเร็วก่อนกำหนดควรมียุทธศาสตร์การพึ่งพาตนเองในทุกด้าน (Self-reliable) กรณียามขาดแคลน เป็นต้น จะได้ผลิตสินค้า การบริหารได้เอง ส่วนที่เหลือส่งออกไปขายในตลาดต่างประเทศ และมีการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้

๒.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
เป็นการพัฒนาประเทศในรูปแบบการวางแผนอนาคตเพื่อที่จะได้สอดคล้องกับการทำงานของรัฐบาล ผมมองว่าการที่เราจะทำอะไรก็ตาม หรือว่างานรูปแบบใดก็ตามหากมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะทำให้เราประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลาและงานที่ปฏิบัติจะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมีมาตรฐานและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

๒.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลปัจจุบันใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศโดยที่ในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จะมียุทธศาสตร์ย่อย ๆ อีกหลายยุทธศาสตร์ เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารประเทศในทุกด้าน คือ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพราะในแต่ละยุทธศาสตร์ก็จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารประเทศว่าหน่วยงานใดจะเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารประเทศเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อขับเคลื่อนประเทศ

**๓. ตามทัศนะของท่านสำหรับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง**

๓.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาพรวมการปฏิบัติของกำลังพลสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้บนพื้นฐานความขาดแคลนของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ

### ๓.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กำลังพลในส่วนของกองบังคับการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ ที่ปฏิบัติงานจริง มีจำนวนมากกว่าอัตราบรรจุหรือประมาณร้อยละ ๑๐๘ ซึ่งงานส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสาร ขณะที่หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่มีกำลังพลปฏิบัติงานจริงประมาณร้อยละ ๕๐ เท่านั้น และมีภารกิจมากกว่ากองบังคับการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ เพราะนอกจากงานในส่วนของกองบังคับการ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ยังมีงานก่อสร้างเส้นทางคมนาคม งานจัดหาน้ำกินน้ำใช้ งานพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน งานเกษตรผสมผสาน งานส่งเสริมการเกษตรปศุสัตว์ซึ่งแต่ละหน่วยจะมีสถานีผสมเทียม และฐานประมงผลิตพันธุ์ปลา งานติดตามกลุ่มอาชีพต่าง ตลอดจนงานตามภารกิจเร่งด่วน ตามนโยบายและตามการร้องขอต่าง ๆ ดังนั้นจึงเป็นปัญหาข้อขัดข้องที่บั่นทอนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานปัจจุบัน การทำงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยมีเครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เพื่อส่งข้อมูลข่าวสาร รายงานต่าง ๆ ให้รวดเร็วทันเวลา แต่สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ยังมีไม่เพียงพอ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กส่วนใหญ่ยังต้องใช้เครื่องส่วนตัว โทรศัพท์มือถือการรับ-ส่งทางแอปพลิเคชันไลน์ การโทรติดต่อกันต่าง ๆ ยังต้องใช้โทรศัพท์และค่าใช้จ่ายส่วนตัวของกำลังพล

### ๓.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ เป็นปฏิบัติงานตามการแบ่งมอบภารกิจ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาของประเทศในท้องถิ่นทุรกันดารและในพื้นที่ที่กำหนด ปัญหา ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของกำลังพลหลักๆ คืออุปสรรคการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่มีอย่างจำกัด รวมถึงการประสานงานจากส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) อาจจะมีการปัญหาหรือข้อขัดข้องในบางครั้ง ด้วยการสื่อสารบางอย่างที่ต้องอาศัยการสื่อสารทางทหาร แต่การปฏิบัติต้องบรรลุความสำเร็จตามภารกิจบนพื้นฐานความไม่สะดวก ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องหาสิ่งทีบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับกำลังพล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและกำลังพลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

### ๓.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เครื่องจักรกลและยานพาหนะสำหรับปฏิบัติงานช่างมีไม่เพียงพอ มีสภาพเก่าชำรุดทรุดโทรม เช่น รถชุดตัก รถเกี่ยย รถบด รถลากจูงพร้อมพ่วงขานต่ำ รถยนต์บรรทุกเทท้ายรถผสมคอนกรีต เครื่องสูบลูกคอนกรีต กล้องสำรวจอิเล็กทรอนิกส์พร้อมซากกล้องและชุดสะท้อนแสงปริซึม กำลังพลที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ ไม่ได้รับการฝึกอบรมงานด้านการช่างด้านการเกษตรปศุสัตว์ และด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาทำให้ไม่มีความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงานในสนาม ส่วนใหญ่แยกย้ายปฏิบัติงานตามสายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเอกสาร ซึ่งอยู่ในห้องแอร์เย็นสบาย แต่งตัวเท่ ๆ นั่งโต๊ะอยู่หน้าคอมพิวเตอร์ดูหนังฟังเพลงไปวัน ๆ ดังนั้น จึงไม่ชอบความลำบาก ตากแดดตากลมหน้าด้ากับเครื่องจักรกล ซึ่งนับวันกำลังพลที่ปฏิบัติงานในสนามมีน้อยลงทุกวันและขาดแคลน ดังนั้นจึงควรให้กำลังพลที่บรรจุใหม่ออกไปฝึกปฏิบัติงานในสนามอย่างน้อย ๖ เดือนขึ้นไป และฝึกปฏิบัติตามสายงานต่าง ๆ ทุกสายงานเป็นเวลา ๖ เดือนเป็นอย่างน้อยขอเสนอแนะเห็นควรสรรหาหรือสอบคัดเลือกบุคคลภายนอกที่จบการศึกษาโดยตรงด้านวิศวกรรมศาสตร์ด้านการก่อสร้าง ด้านการเกษตร ด้านการปศุสัตว์ และควรเป็นผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ

จะได้ลดปัญหาเรื่องการปรับย้ายกลับภูมิลำเนา ในขั้นตอนอาจจะเป็นพนักงานจ้างรายปี รายสามปี หากประเมินผลงานดีเด่นแล้วค่อยบรรจุเข้ารับราชการต่อไป

๓.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ปัญหา ของกำลังพลบางคนยังมีความสนใจในการทำงานน้อย ถ้าเป็นบริษัทเอกชนเขาไปแล้วส่วนข้อขัดข้องมองว่าไม่มีอุปสรรคคือการแก้ไขกฎ ระเบียบ หรือการทำให้กำลังพลทำตามยาก วิธีแก้ไขคือ การใช้กฎระเบียบโดยเคร่งครัด และกำลังพลทุกคนปฏิบัติตาม

๓.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
เนื่องจากความล่าช้าและระยะทางระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังมีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

๓.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ปัญหาคือความไม่เพียงพอของอุปกรณ์สำนักงาน โดยเฉพาะอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปสรรคของการปฏิบัติงานคือการทำงานบนพื้นฐานความไม่เพียงพอของอุปกรณ์หรือวัสดุสำนักงานต้องสามารถปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้

**๔. การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามทัศนะของท่านแล้วท่านเห็นควรว่าจะต้องพัฒนาประเด็นใดบ้าง**

๔.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว

๔.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
ควรบรรจุกำลังพลปฏิบัติให้ได้ประมาณร้อยละ ๘๐ ของอัตราถึงจะเหมาะสมเพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจุบันการบรรจุจริงประมาณร้อยละ ๕๐ เท่านั้นหรือใช้วิธีการปรับเกลี้ยกำลังพลในส่วนกลางให้มาปฏิบัติงานที่หน่วยในสนามเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งนายทหารปฏิบัติการ ตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งประจำสำนักงานต่าง ๆ การเพิ่มอัตรากำลังพลด้านการจัดหา ด้านงานช่าง ด้านการเกษตรให้เพียงพอเหมาะสมกับภารกิจและงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมากขึ้นในทุกปีและกำลังพลดังกล่าวควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้มากยิ่งขึ้นเนื่องจากในปัจจุบันต้องเร่งรัดการปฏิบัติงานเร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งที่ระยะเวลามีเวลาน้อย นั่นเป็นเหตุให้เกิดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมากขึ้น และระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกหน่วยมีการตรวจสอบที่เข้มงวดตามมาตรฐานและระเบียบ

กฎหมายรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตามผลงาน การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนยศให้นำหลักเกณฑ์ประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาก่อนเป็นลำดับแรก ไม่ใช่แบ่งตามปริมาณคนหรือโควตาที่มีในแต่ละฝ่าย/แผนก/กอง ตามที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

#### ๔.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลตามทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ คือต้องพัฒนากำลังพลเพื่อให้กำลังพลมีทักษะการคิดแบบผู้เชี่ยวชาญและการสื่อสารที่ซับซ้อนมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ใส่ใจดูแลตัวเอง เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความเป็นผู้นำความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ สามารถเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศ การใช้และการจัดการสารสนเทศ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยที่มุ่งไปที่ประเด็นการพัฒนากำลังพลมีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### ๔.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กำลังพลระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ต้องมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่กว้างไกล มีความเด็ดขาดและมีความอ่อนตัวยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่สำคัญคือความยุติธรรมกับทุกคน ระดับฝ่ายเสนาธิการหรือฝ่ายอำนวยการต้องมีให้เพียงพอในแต่ละหน่วยไม่ใช่อยู่แต่สำนักงานหรือหน้าห้องผู้บังคับบัญชาเนื่องจากเป็นผู้นำนโยบายหรือแปลงนโยบายของผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทันเวลาก็อยู่ที่ฝ่ายอำนวยการเป็นผู้กำกับดูแลประสานงาน ในปัจจุบันกำลังพลส่วนนี้ที่ปฏิบัติงานจริง ๆ หุ่นเหี่ยยสละมีจำนวนน้อยเนื่องจากเป็นงานยากงานหนักต่อเนื่องโอกาสความก้าวหน้ามีจำกัด สำหรับกำลังพลส่วนปฏิบัติการควรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ งานด้านเอกสาร งานด้านช่าง งานด้านการเกษตรและงานด้านการปศุสัตว์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานเฉพาะด้าน ดังนั้น แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่องจริงจัง สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ถ้าไม่ผ่านให้พิจารณาเป็นกำลังพลเสื่อมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้ออกหรือปลดออกไปเลย แล้วทำการสรรหาใหม่มาทดแทน

#### ๔.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การทำตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ส่งเสริมสนับสนุนคนทำงานดี ให้เจริญก้าวหน้าและสนับสนุนให้มีทักษะ (Skill) มีการตื่นรู้ (Awareness) ในการทำงานเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovation Work Behavior)

#### ๔.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เรื่องหลักคือเรื่องเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังจะเข้ามาเพื่อใช้ในการพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้กำลังพลสามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทกับ

สถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นมากมายในปัจจุบัน หรือแม้แต่การเตรียมพร้อมเพื่อเตรียมรับกับภัยธรรมชาติ เชื้อโรคที่อุบัติใหม่ กำลังพลต้องพัฒนาตนเองและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถใช้ขีดความสามารถที่มีช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันทั่วถึง

๔.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรมีการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลด้วยการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี เพื่อให้กำลังพลที่มีขีดความสามารถได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับการพัฒนาของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ต่อไป

**๕. การวิเคราะห์การเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนากับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามแนวคิดของท่านควรเป็นไปในทิศทางใด**

๕.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนากับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นหลัก คือ ๑. ทิดทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ ๒. พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ ๓. สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ และ ๔. การพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

๕.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

นโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเชื่อมโยงกับนโยบายด้านความมั่นคงโดยกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ซึ่งหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาปฏิบัติงานภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑. เทินทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ๒. พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเกี่ยวกับพัฒนาและผนึกพลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ๓. สนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง และ ๔. การพัฒนาองค์กรสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบบูรณาการ

๕.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

อย่างที่ทราบกันแล้วว่าการดำเนินงานตามแนวทางของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติบโตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ ยุทธศาสตร์ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ ยุทธศาสตร์ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วน ของชาติ และ ยุทธศาสตร์ ๔ การพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นยุทธศาสตร์ ชาติด้านความมั่นคงและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การปฏิบัติงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่จะแปลงจากยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติด้วยการ จัดทำเป็นแผนการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปตามแผนการปฏิบัติราชการ

#### ๕.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาสามารถปฏิบัติงานภายใต้กรอบประเด็น ยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการกองทัพไทยและประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา อย่างเต็มศักยภาพของหน่วย

#### ๕.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาประเทศ แบบตอปปัจจัยและตรงประเด็นทั้งยังมีการต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ วัฒนธรรมการปฏิบัติของ กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ทำน้อยไม่ใช้หน้าที่หลักควรทำในกรอบของตนเองถูกต้องแล้ว ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ควรฝึกให้มีทักษะที่ดี/ มีความยืดหยุ่น/ไม่ใช้ทหารปกติ แต่เป็นทหารนักพัฒนาจึงเป็นการรวมระหว่างทหารกับนักพัฒนา ให้คนในพื้นที่จะเหมาะสม ชุมชนเริ่มจากภายในหน่วยไปสู่ใกล้ๆ หน่วยและตำบลเป้าหมายและจังหวัด ต่อไป พื้นที่สามารถลงพื้นที่ได้อย่างกลมกลืน กรณีได้รับมอบภารกิจการพัฒนา

#### ๕.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ตามนโยบายยุทธศาสตร์ชาติมาอย่างต่อเนื่องหลาย ๆ โครงการที่เราได้นำมาพัฒนาด้วยความตั้งใจ ที่หวังว่าประชาชนชาวไทยจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเราได้วางแบบแผนไปตามยุทธศาสตร์ชาติ อยู่แล้ว

#### ๕.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑. เติบโตทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ ๒. พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ ๓. สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ ๔. การพัฒนาองค์กร โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ต่างก็มีการทบทวนจากยุทธศาสตร์ชาติยุทธศาสตร์ กองบัญชาการกองทัพไทย ลงมาสู่การปฏิบัติโดยการนำมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

#### ๖. หากให้ท่านวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ควรจะเป็นไปในทิศทางใด

##### ๖.๑ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องเป็นไปตามหลักการพัฒนากำลังพลเพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะของกำลังพลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑

#### ๖.๒ รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลให้มีทักษะทางด้าน Hard Skill และ ด้าน Soft Skill การพัฒนาขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ให้ดีมีความสุขกับการทำงานและการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้พอเพียงและทันสมัย

#### ๖.๓ เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

อย่างที่กล่าวไปแล้วว่าการพัฒนากำลังพลควรจะเป็นไปตามทิศทางหรือแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ โดยที่กำลังพลต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ใส่ใจดูแลตัวเอง เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความเป็นผู้นำ ความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ สามารถเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศ การใช้และการจัดการสารสนเทศ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม หากเป็นไปตามทิศทางดังกล่าวจะทำให้กำลังพลมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นศตวรรษที่ ๒๑ หรือศตวรรษหน้า

#### ๖.๔ รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

พิจารณาคัดเลือกกำลังพลให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ พร้อมกับฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ พร้อมกับการพัฒนาด้านจิตใจให้มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักเสียสละและรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของคนอื่น

#### ๖.๕ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การปฏิบัติของระดับผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ต้องปฏิบัติตามภารกิจและต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความอยู่ดีกินดีรวมถึงครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ตอบสนองภารกิจราชการกิจริเริ่มใหม่ภารกิจในสภาวะวิกฤติที่ไม่มีแผนงานหรืองบประมาณรองรับ กล่าวโดยสรุป ต้องเอาตัวรอดและมี Soft Skill สูงจึงจะอยู่รอดการปฏิบัติของระดับฝ่ายอำนาจการปฏิบัติตามผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่มอบหมายโดยมีความกระตือรือร้นระดับหนึ่ง เนื่องจากการปรับย้ายขึ้นอยู่กับส่วนกลางเป็นหลักทำให้การทำงานไม่เต็มที่ เพราะต้องทำงานไปด้วยและมองหาโอกาสเจริญก้าวหน้าไปด้วย และการปฏิบัติของระดับผู้ปฏิบัติ คนทำงานดีก็มีมากแต่ส่วนใหญ่ไม่ทำอะไรก็อยู่ได้เพราะมีภาพอดีตในอดีตและอดีตผู้บังคับบัญชามาเกี่ยวข้องมากทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการทำงานจึงขอแค่ผ่านไปวัน ๆ ดังนั้น ปัญหาการปฏิบัติงานของกำลังพลเป็นเรื่องใหญ่ในทุกส่วน จึงอยู่ที่ความสามารถของผู้บังคับหน่วยที่จะแก้ปัญหาและเป็นตัวรองรับ (Batter) จากข้างบนและ

ข้างล่างตันขึ้นมา แต่หลังจากวิกฤตโควิด ๑๙ จบแล้ว คาดว่าจะมี New Normal มาเปลี่ยนแปลงองค์กรได้คงต้องปรับตัว/องค์กร ตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

๖.๖ ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ปัจจุบันประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีโครงการพัฒนาหลาย ๆ โครงการ ซึ่งหน่วยบัญชาการทหารพัฒนารับผิดชอบหลายโครงการ ในอนาคตคือการที่กำลังพลจะปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือประชาชนได้รวดเร็วและเข้าถึงมากขึ้น ควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้นกำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจึงควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

๖.๗ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หากวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และทักษะชีวิตและการทำงาน เพื่อให้กำลังพลมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป

### **การจัดประชุมกลุ่มย่อย ประกอบด้วยประเด็นการประชุมกลุ่มย่อย ดังนี้**

#### **๑. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน**

๑.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับเกิดความรวดเร็วพัฒนาขีดความสามารถงานในหน้าที่และงานอื่น ๆ ที่เหนือขึ้นไปอีกอย่างน้อย ๑ ระดับ พร้อมกับส่งเสริมและพัฒนาหลักนิยมในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ได้แก่ ความเป็นทหารอาชีพ ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ การทำงานเป็นทีม

๑.๒ ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนาด้านร่างกาย ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังพลทุกนายออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออย่างน้อยอาทิตย์ละ ๓ วัน ๆ ละ ๒๐-๓๐ นาที พร้อมกับปรับปรุงสถานที่ออกกำลังกายของหน่วยให้มีอุปกรณ์ต่าง ๆ หลายหลาย มีบรรยากาศที่ดี สะอาด สวยงาม ดึงดูดให้เข้าไปใช้บริการ หรือส่งเสริมการเล่นกีฬาต่าง ๆ ภายในหน่วย จัดแข่งขันกีฬาภายในและร่วมแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก สำหรับการทดสอบสมรรถภาพร่างกายได้ดำเนินการทุกอยู่แล้วไตรมาสนั้นก็ให้ดำเนินการอย่างจริงจังทุกนาย พร้อมกับเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี และนำผลการตรวจและตามคำแนะนำของแพทย์มาปรับปรุงแก้ไขอย่างเคร่งครัด รวมถึงการฝึกบุคคลท่ามือเปล่าตามแบบฝึกพระราชทาน เพื่อความมีระเบียบวินัย ฝึกความอดทน ซึ่งหากสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงแล้วย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพผลและประสิทธิมากยิ่งขึ้น ส่งผลดีในภาพรวมของหน่วยต่อไปการพัฒนาด้านจิตใจ ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังพลได้รับการพัฒนาด้านจิตใจอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น ทำบุญตักบาตรโดยนิมนต์พระสงฆ์มารับบิณฑบาตทุกสัปดาห์



ที่หน่วย นิมนต์พระสงฆ์มาเทศนาธรรมและปฏิบัติธรรมนั่งสมาธิเป็นประจำทุกเดือน ในวันสำคัญทางศาสนาจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรร่วมกับชุมชนและร่วมบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ทุกครั้ง พร้อมกับน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ ๙ มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานและการพัฒนาด้านสติปัญญาและองค์ความรู้ต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังพลศึกษาต่อนอกเวลาราชการในระดับที่สูงขึ้น เข้ารับการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางราชการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และมีคุณสมบัติครบถ้วนในการที่จะเลื่อนชั้นยศสูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อขวัญและกำลังใจของพลที่มีความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการ นอกจากนี้ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือ Unit School ในด้านต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การเขียนหนังสือราชการ การปรนนิบัติบำรุงเครื่องจักรและยานพาหนะ เป็นต้น การฝึกอบรมอยู่เสมอจะช่วยให้ทักษะความรู้ความสามารถ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยโดยรวม

๑.๓ ความคิดเห็นของรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

พัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลและทีมงานให้สอดคล้องกับภารกิจ/หน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในระดับของตนเองและเหนือระดับของตนเอง ๑ ระดับพัฒนาหลักนิยมให้มีความทันสมัยและมีการบริหารจัดการที่ดีด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับ เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองพัฒนายุทธวิธีให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจปกติและภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และกำหนดให้มีสวัสดิการกำลังพลอย่างครบถ้วนตามปัจจัยการดำรงชีพ ให้กำลังพลสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี อยู่นิ่งดี และมีความสุขในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาให้กับบุตรข้าราชการ

๑.๔ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาควรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างรู้ลึกท่องแท้และความรู้อื่นอย่างกว้างๆหลายด้านอีกด้วยเช่น ภาษาอังกฤษ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและของโลกด้วย เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น และรองรับการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก

๑.๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กำลังพลควรมีความรู้ความชำนาญในการดำเนินงานเกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมบำรุง เส้นทาง สะพาน การจัดหาแหล่งน้ำ การขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล บ่อน้ำตื้นและงานช่างอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะความรู้ในการใช้งานเครื่องจักรกลและยานพาหนะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น รถขุดตัก รถเกลี่ย รถลากยาง รถลาดยาง รถลากจูงพร้อมพ่วงขานต่ำ และรถขุดเจาะบ่อน้ำตื้น รถขุดเจาะบ่อน้ำตื้น ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนากำลังพลรุ่นใหม่เพื่อทดแทนคนเก่าที่อายุมากขึ้น

เกษียณอายุราชการ หรือปรับย้ายไปหน่วยอื่น ซึ่งปัจจุบันขาดแคลนกำลังพลที่เป็นพลประจำเครื่องจักรกลที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน และเพื่อตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้อย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง นอกจากนี้ทักษะในด้านงานช่างแล้วควรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะความรู้เกี่ยวกับหนังสือราชการ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะในการประสานงานเนื่องจากเราทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และร่วมกับประชาชนในพื้นที่ด้วย และมีทักษะในการบริหารโครงการขั้นต้น

๑.๖ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ควรให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนา มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบโต้กับสภาพปัญหาการพัฒนา รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ตรงกับงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิของงาน เช่น การจัดตั้งหลักสูตรอบรมผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อให้ผู้เรียนได้มีกรอบมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย นอกเหนือจากการใช้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมาเป็นแนวทาง การปฏิบัติงานเพราะมีความแตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่ซึ่งแนวทางนี้จะเป็นการสร้างทักษะชีวิตและการทำงานให้กับนักพัฒนาให้ทันสมัยต่อไป ในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ควรมีทักษะที่สำคัญได้แก่ทักษะในการประสานงาน ทักษะเกี่ยวกับหนังสือราชการ ความมีวินัยและความเสียสละ มีจริยธรรม การร่วมแรงร่วมใจ การสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของประชาชน ความเข้าใจคนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เนื่องจากภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจให้ราษฎรอยู่ดีกินดี มีรายได้เพิ่มขึ้นและการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ตลอดจนการดำเนินการด้านสังคมจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ การเสนอแนะข่าวสารและความบันเทิง การเผยแพร่ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงการดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริ

## ๒. การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี

๒.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การนำเอาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและฐานข้อมูลภาครัฐ (Big Data) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบควบคุมโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ระบบประเมินผลปฏิบัติราชการกำลังพลระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เกี่ยวกับระบบบริหารจัดการข้อมูลการพัฒนาคนแบบชี้เป้า (Thai People Map and Analytics Platform : TPMAP) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง

๒.๒ ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การมีระบบการเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์กรหรือตัวบุคคลอย่างรวดเร็ว อีกทั้งลดขั้นตอนการดำเนินงานในหลายด้าน เช่น การส่งกำลังบำรุง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีขั้นสูง ที่มีความปลอดภัย ปิดกั้นความลับได้จัดให้มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่าย

คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ และต้องสามารถดำรงการติดต่อสื่อสารกับหน่วยขึ้นตรงและหน่วยเหนือได้ตลอดเวลา ตั้งแต่ในยามปกติและกรณีเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ และนำระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) มาติดตั้งภายในหน่วยให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในที่ตั้งหน่วย

๒.๓ ความคิดเห็นของรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ควรมีระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและให้สามารถสืบค้นได้ง่ายเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน/โครงการและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วควรใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ หรือ VTC (Video Tele Conference) หรือการประชุมออนไลน์ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ (มือถือ) ซึ่งสามารถประชุมได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งนี้เพื่อลดระยะเวลาในการเดินทางไปเข้าร่วมประชุม ประหยัดค่าใช้จ่าย และสะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ยกเว้นเรื่องที่เป็นความลับและมีความสำคัญพัฒนาระบบรายงานและแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร หรือ MTF (Message Text Format) ประกอบระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม หรือ COP (Common Operation Picture) ให้สามารถใช้ได้ทุกด้าน ทั้งด้านกำลังพล ด้านยุทธการ ด้านการข่าว ด้านส่งกำลังบำรุง ปัจจุบันใช้ได้เฉพาะด้านกิจการพลเรือนในเรื่องภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งระบบการรายงานดังกล่าวผู้บังคับบัญชา ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการ สามารถรับทราบข้อมูลและสถานการณ์ได้ตลอดเวลาแบบ Real-time ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมกับมอบใบประกาศนียบัตร ICT Digital Literacy Certification ซึ่งเป็นใบประกาศนียบัตรระดับสากลที่รับรองความรู้ความสามารถในการใช้งานทักษะด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำนักงานสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต และการจัดระบบโครงข่าย

๒.๔ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยกระดับความรู้/ทักษะด้าน ICT ของกำลังพลเพื่อส่งเสริมการนำ ICT มาใช้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพการปฏิรูปองค์กรด้วย ICT มุ่งสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และบูรณาการกระบวนการและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (e-Government Services)

๒.๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เนื่องด้วยหน่วยช่างพัฒนาปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องจักรกลต่าง ๆ ตลอดจนมาตรฐานและเทคนิคทางช่าง มีปรับปรุงและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นกำลังพลจึงต้องมีทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะโปรแกรมการคำนวณ ประมวลการ การหาพิกัดทางภูมิศาสตร์ การเขียนรูปแบบแปลนต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานการนำโดรน (Drone) หรืออากาศยานไร้คนขับมาช่วยเกี่ยวกับงานสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานก่อสร้างที่เข้าถึงยาก การนำแผนที่น้ำบาดาลและเครื่องรีซิส (Resistivity Meter) สำหรับงานสำรวจทางธรณีฟิสิกส์เพื่อหาแหล่งน้ำบาดาลซึ่งใช้งานง่ายไม่ต้องใช้เครื่องคิดเลขคำนวณค่า  $V/IRHO$  เครื่องจะ

คำนวณให้อัตโนมัต ซึ่งสะดวกรวดเร็วมีความแม่นยำสูงในทุกสภาพพื้นที่ นอกจากนี้ควรบูรณาการข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านพื้นที่เสี่ยงภัยแล้งซ้ำซาก พื้นที่น้ำท่วมซ้ำซาก พื้นที่ขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค ขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร เส้นทางคมนาคมไม่เพียงพอและใช้ไม่ได้ตลอดปีมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานให้กับประชาชนได้อย่างถูกต้อง

๒.๖ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในการแสวงหาผลสัมฤทธิ์ของงานพัฒนาได้อย่างแท้จริง โดยเป็นการสร้างอาวุธที่สำคัญในการพัฒนาที่สำคัญคือคน หรือบุคลากรที่มีเครื่องมือพร้อมด้านคลังข้อมูลหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างและรอบด้านที่จะได้ตอบปัญหาของเป้าหมายหลักของงานพัฒนา ได้แก่ คน ชุมชน และพื้นที่ จะเป็นแนวทางนำสู่การปฏิบัติของนักพัฒนาได้อย่างถูกต้องและตรงจุดประสงค์ สำหรับการตอบสนองนโยบายตั้งแต่ต้นทางการพัฒนาจนถึงปลายทางของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือเมื่อกำลังพลที่เป็นนักพัฒนารับรู้ เข้าใจและเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น ทั้งที่เคยเก็บรวบรวมสถิติ ข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่ และข้อมูลเชิงทำนายไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ รวมถึงข้อมูลระบบ GIS แล้วนำมาประกอบวิเคราะห์ให้เข้ากับภูมิสังคมชุมชนพื้นที่ โดยใช้แนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งผ่านการแปลงมาเป็นยุทธการ แล้วนำสู่ยุทธวิธีแนวทางในการทำงานด้านการพัฒนาของกำลังพล ผ่านแผนงาน/โครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่ครอบคลุมในทุกด้านของมิติชุมชน ถ้าหากกำลังพลมีข้อมูลที่เพียงพอทั้งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศและเทคโนโลยีที่พร้อมก็จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาได้ตอบปัญหาได้อย่างรวดเร็ว จึงเห็นด้วยเป็นอย่างกับแนวทางการพัฒนากำลังพลในประเด็นนี้ นอกจากนี้ควรมีแอปพลิเคชัน (Application) ในการสำรวจข้อมูล เก็บข้อมูลต่าง ๆ ในพื้นที่เป้าหมายเพื่อความสะดวกรวดเร็วและแม่นยำแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และกำหนดแผนการปฏิบัติต่อไป

### ๓. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

๓.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

พัฒนาหน่วย/ฝ่าย/แผนก/กอง ให้เป็น Digital office หรือ ระบบงานเป็น Digitalพัฒนาความรู้ด้าน IT และการบริหารจัดการด้วย IT และทักษะการเรียนรู้ของกำลังพล โดยกำลังพลทุกนายควรมีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์หรือการระดมสมองเพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุด

๓.๒ ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ควรให้มีการพัฒนาองค์ความรู้และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพล โดยกำหนดเป็นหลักสูตรในการศึกษาทางทหารและการฝึกทุกระดับ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า และฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ อีกทั้งชวนขยายหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และมีกระบวนการจัดการ

ความรู้ Knowledge Management (KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนหน่วยทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบายการนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ หรือ GIS (Geographic Information System) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ด้านการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน และด้านบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้อย่างถูกต้องแท้จริง มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความคุ้มค่า เช่นวิเคราะห์พื้นที่ ขุดลอกแหล่งน้ำเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้ง ขาดแคลนน้ำหรือน้ำท่วม วิเคราะห์พื้นที่เกี่ยวกับที่ตั้งสถานีผสมเทียมของหน่วยว่าครอบคลุมพื้นที่ที่ให้บริการหรือไม่ เป็นต้น และการนำระบบออนไลน์ (Online) มาใช้ในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ของกำลังพลซึ่งสามารถทำได้ง่ายสะดวกรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ศึกษาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การเขียนแผนงานโครงการ การประมาณการแผนงานโครงการการเขียนหนังสือราชการตามหลักงานสารบรรณ

๓.๓ ความคิดเห็นของรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การนำสัญลักษณ์ ระบบ Bar code หรือ QR code มาใช้ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลและยุทธโปกรณ์ของหน่วย ซึ่งจะทำให้รู้ขีดสมรรถนะหรือข้อมูลอื่น ๆ ของกำลังพลและยุทธโปกรณ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันสมัยตลอดเวลา ช่วยลดขั้นตอนงานทางธุรการและงานเอกสารต่าง ๆ จัดทำระบบฐานข้อมูล Big Data ของรัฐบาลโดยบันทึกข้อมูลการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนในระบบ Cloud GIS (Cloud Geographic Information System) เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรนักประชาสัมพันธ์ดิจิทัล Smart PR เพื่อเพิ่มทักษะการผลิตและเผยแพร่สื่อในยุค Thailand 4.0 เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น รวมทั้งการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี Digital ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและพึ่งพาจากภายนอก ด้วยเทคโนโลยี AI มีการวิจัยและพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมขององค์กร

๓.๔ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การศึกษาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้านทักษะการคิดวิเคราะห์หรือวิจารณ์ญาณจึงสำคัญมาก ต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือความคิดเห็น อะไรคือข้อเท็จจริง การทำงานเป็นทีมหรือทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเมื่อเราต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน ภายใต้เป้าหมายร่วมกันทำอย่างไรให้เคารพความคิดต่างของผู้อื่น ในขณะที่ยังรักษาจุดยืนของตนเองเอาไว้ได้ แม้ยังไม่มีใครเห็นด้วย และระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วและครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ในปัจจุบันได้นำน้ำยางพารามาใช้ในงานก่อสร้างถนนเพื่อแก้ปัญหาการคายงตักต่ำตามนโยบายของรัฐบาลและเป็นนวัตกรรมใหม่ในงานก่อสร้างของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ได้แก่ การปรับปรุงทางลูกรังเป็นทางผิวจราจร (Para Rubber Polymer Soil Cement) งานปรับปรุง ทางลูกรังเป็นทางลาดยาง (Para Slurry Seal) และใช้น้ำยาพาราในการปูสระเก็บน้ำเรียกว่า สระเก็บน้ำในไร่นาปูด้วยยางพาราเพื่อกักเก็บน้ำแก้ปัญหาภัยแล้ง รวมถึงงานสร้างลานอเนกประสงค์

พร้อมปฏิวัติด้วยยางธรรมชาติ ซึ่งความรู้ใหม่ ๆ ดังที่กล่าวมานั้นจำเป็นที่กำลังพลโดยเฉพาะชุดปฏิบัติงานช่างจะต้องศึกษาเรียนรู้และฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะเพื่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตามมาตรฐานงานช่างหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๓.๖ ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและดิจิทัลให้กับกำลังพล งานด้านศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยควรให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบมุ่งเน้นเรื่องการส่งเสริมนวัตกรรมในพื้นที่ที่ราษฎรในพื้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ นอกจากนี้การนำ QR Code (Quick Response) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาเนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็ว เพราะคนส่วนใหญ่ทุกวันนี้โทรศัพท์มือถือซึ่งมีกล้องถ่ายภาพอยู่แล้ว สามารถแสดง URL ของเว็บไซต์

#### ๔. แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

๔.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ในศตวรรษที่ ๒๑ มีความแตกต่างจากในอดีตมาก มีการเคลื่อนย้ายผู้คน สื่อเทคโนโลยี และทรัพยากรต่าง ๆ จากทั่วทุกมุมโลกอย่างรวดเร็วและสะดวก มีความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองระหว่างภูมิภาค ประเทศ สังคมและชุมชน มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงของความรู้และข้อมูลข่าวสารตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต ในส่วนของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานของ กองบัญชาการกองทัพไทยที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้คือในปี พ.ศ.๒๕๖๕ เป็น DIGITAL HQ และในปี พ.ศ.๒๕๘๐ เป็น SMART HQ หมายถึง การเป็นกองบัญชาการที่มีความเข้มแข็ง เป็นเลิศด้านการอำนวยการร่วม ด้วยระบบเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าทันสมัย เป็นศูนย์บัญชาการทางทหารของประเทศ มีระบบการอำนวยการร่วม ที่มีประสิทธิภาพสูง มีการเสริมสร้างขีดความสามารถด้วยตนเอง โดยการวิจัย พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมเพื่อลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์ ลดแผนการจัดซื้อให้เหลือเท่าที่จำเป็น เป็นองค์กรที่มีความอ่อนตัวสูง มีลักษณะ อเนกประสงค์มีการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยีที่มีความแม่นยำถูกต้อง ทันเวลา อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต จงรักภักดี เทิดทูน และปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างเต็มความสามารถ เป็นองค์กร นำด้านจิตอาสาเพื่อสาธารณะ และมีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

๔.๒ ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีภารกิจหลักในด้านการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติในพื้นที่เป้าหมายชายแดน เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐานเพียงพอที่สะดวกสบาย มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความอยู่ดีกินดี แผนงาน/โครงการหลัก ๆ ได้แก่ งานก่อสร้างเส้นทางคมนาคม

(ทางลาดยางคอนกรีตเสริมเหล็กลูกรัง) งานจัดหาน้ำกินน้ำใช้ (ขุดลอกแหล่งน้ำอาคารบริการน้ำดื่ม ระบบประปาหมู่บ้านงานขุดบ่อน้ำบาดาลขุดเจาะบ่อน้ำตื้น) งานพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน (ส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อส่งเสริมกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ) และงานเกษตรผสมผสานตามแนวทางพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง (ขุดสระเก็บน้ำในไร่นา ส่งเสริมการเลี้ยงเป็ด ไก่ สุกร ส่งเสริมการปลูกพืชผักสวนครัว ไม้ผล) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กำลังพลผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจะต้องมีองค์ความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์เช่น เทคนิคด้านงานก่อสร้างถนนควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้แก่ ถนนลาดยางแบบแอสฟัลท์ติกคอนกรีต, การนำยางพารามาใช้ในการก่อสร้างถนนและปุ๋ยสระเก็บน้ำ เทคนิคและความรู้ด้านเกษตรและปศุสัตว์ควรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าให้สูงขึ้น เช่น การส่งเสริมการเลี้ยงสายพันธุ์ควากิว การผลิตอาหารสัตว์ที่ให้โปรตีนสูง รวมถึงช่องทางการนำผลิตภัณฑ์จำหน่ายทางออนไลน์ เว็บไซต์ ซึ่งจะต้องได้รับการฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ ที่กล่าวมาให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง จนสามารถทำเองได้ลดการจ้างเหมาบริษัทภายนอก รวมทั้งการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและคุณวุฒิการศึกษาด้านนั้นโดยตรงเข้ามาทดแทนกำลังพลของหน่วยที่ขาดแคลน

๔.๓ ความคิดเห็นของรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

กำลังพลควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะภาษาอังกฤษและความรู้ด้าน IT เนื่องจากในอนาคตหน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีแนวโน้มจะได้รับมอบภารกิจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะภารกิจด้านการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งปัจจุบันภัยพิบัติต่าง ๆ มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสภาพภูมิอากาศของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก และอาจออกไปปฏิบัติภารกิจในประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย โดยทุกหน่วยต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษา ค้นคว้า และฝึกฝนในงานที่ได้รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ อีกทั้ง ขวนขวายหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา มีกระบวนการจัดการความรู้ Knowledge Management (KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนองค์กรทั้งในระดับปฏิบัติและนโยบาย และทุกหน่วยต้องมีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี Digital มีระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ด้วยเทคโนโลยี AI มีความอ่อนตัวและมีความพร้อมต่อสถานการณ์ในระดับสูงสุด

๔.๔ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ควรได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้สามารถรับฟังและอ่านออกเขียนได้ในระดับดี เนื่องจากภารกิจด้านบรรเทาสาธารณภัยจะมีมากขึ้นและต้องเข้าร่วมปฏิบัติการกิจในต่างประเทศมากขึ้น และควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์และด้าน IT ต่าง ๆ เนื่องจากการทำงานในอนาคตจะเป็นระบบดิจิทัล และการนำนวัตกรรม AI หรือปัญญาประดิษฐ์ มาปฏิบัติงานทดแทนมนุษย์

๔.๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

แนวทางแรกการพัฒนากำลังพลวิธีการที่รวดเร็วและง่ายที่สุด ได้แก่ การสอนกันเองภายในหน่วยโดยกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถถ่ายทอดหลักวิชาการและประสบการณ์หรือเรียกว่า Unit School แต่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอถึงจะได้ผลดี แนวทางที่สอง การศึกษาเรียนรู้จากสื่อทางอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ เช่น ยูทูบ เว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองทุกที่ทุกเวลาและหากไม่เข้าใจสามารถเรียนรู้ซ้ำ ๆ หลายครั้งได้ ปัจจุบันเป็นที่นิยมแพร่หลายเนื่องจากองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ มีมากมายหลากหลายและทันสมัยอยู่เสมอ แนวทางที่สามการศึกษาเรียนรู้พร้อมกับการฝึกปฏิบัติจริงกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกหรือที่เรียกว่าหลักสูตรพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ในด้านต่าง ๆ แนวทางนี้ส่วนมากจะต้ององค์ความรู้จากประสบการณ์ตรงของครูอาจารย์ หรือวิทยากรที่มาถ่ายทอดความรู้โดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเขาเคยประสบปัญหาในการทำงานมาก่อนและรู้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแก้ปัญหาระยะยาว เราก็สามารถสอบถามได้โดยตรง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตัวเอง และนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานต่อไป

๔.๖ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนเสริมทักษะ พัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับกำลังพล รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อคัดกรองกำลังพลที่ปฏิบัติงานได้ดีเป็นฐานข้อมูลในงานด้านกำลังพลต่อไป และควรบรรจุกำลังพลตามอัตราที่ได้รับให้เต็มเนื่องจากภารกิจเพิ่มขึ้น หากไม่สามารถบรรจุได้ควรสรรหาบุคลากรจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานทดแทนโดยเฉพาะด้านเทคนิคการช่าง การซ่อมบำรุงเครื่องจักรกลด้านเกษตรและปศุสัตว์ ด้านกฎหมาย ด้านบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น อาจจะเป็นการจ้างปฏิบัติราชการชั่วคราววาระ ๓-๕ ปี เมื่อครบกำหนดและผ่านการประเมินแล้วสามารถจ้างปฏิบัติงานต่อไป

## ๕. ในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๕.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นแผนระดับ ๑ มียุทธศาสตร์ ๕ ด้าน สำหรับกระทรวงกลาโหมคือยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ซึ่งมีแผนแม่บท/แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (แผนระดับ ๒) ๕ แผนแม่บท ได้แก่ ๑. แผนแม่บทรักษาความสงบภายในประเทศ ๒. แผนแม่บทการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ๓. แผนแม่บทพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญกับภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ ๔. แผนแม่บทบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติรวมทั้งองค์การภาครัฐและองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ ๕. แผนแม่บทพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม สำหรับแผนระดับ ๓ หรือแผนปฏิบัติมีทั้งหมด ๓๗ แผนปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงโดยตรงกับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ แผนแม่บทรักษาความสงบภายในประเทศ (แผนการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ) แผนแม่บทการป้องกันและแก้ไขที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง (แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แผนการพัฒนาประเทศเพื่อ



ความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชน โดยมีแผนตำบลมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ซึ่งกำลังดำเนินการในปัจจุบัน คือการสร้าง ความมั่นคงด้านอาชีพและรายได้) โดยมีเป้าหมายคือการยกระดับคุณภาพชีวิตและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่เพื่อความมั่นคง สนับสนุนทางด้านการบรรเทาสาธารณภัย และปลูกฝัง จิตสำนึกอาสาพัฒนาชุมชน ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ศรัทธาและสนับสนุนในกิจการ ของกองทัพ

๕.๒ ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา

ภัยคุกคามความมั่นคงของชาติรูปแบบใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้ม ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นมากและมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ได้แก่ การระบาดของยาเสพติดซึ่งจะมีผู้เสพยาติ ยา จำนวนมากเนื่องจากราคาถูกลงและช่องทางการซื้อขายผ่านทางระบบออนไลน์ และภัยพิบัติ ทางธรรมชาติ อาทิเช่น แผ่นดินไหว ภาวะโลกร้อน วัตภัย ฝุ่นละอองในอากาศ ภัยแล้ง อุทกภัย และ โรคระบาดอุบัติใหม่ต่าง ๆ ดังนั้นหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ซึ่งมีภารกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๓ คือ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ จึงจำเป็นต้องเตรียมการ สนับสนุน และเข้าร่วมการดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ตั้งแต่ภาวะปกติ และในสภาวะฉุกเฉิน เช่น ด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติดการเตรียมการด้านการป้องกันและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดหน่วยจะต้อง เตรียมกำลังพล เตรียมสถานที่เพื่อรองรับผู้ติดยาเสพติดเข้ามาฝึกอบรมและฟื้นฟู เนื่องจากจะมี นักโทษยาเสพติดล้นคุกแน่นอนในอนาคต นอกจากนี้ต้องเตรียมในเรื่องการช่วยเหลือภัยพิบัติต่าง ๆ เตรียมชุดบรรเทาสาธารณภัยเคลื่อนที่เร็วเข้าช่วยเหลือเร่งด่วน และหน่วยบรรเทาสาธารณภัยที่มี ยุทธโศภรณ์กู้ภัยขนาดใหญ่ รถสะพานแบบเร่งด่วน รถผลิตน้ำประปาเคลื่อนที่รถครัวสนามเคลื่อนที่ ซึ่งหน่วยต้องเตรียมความพร้อมให้การช่วยเหลือโดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในยามปกติก็ให้มีการฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และ อาจมีการช่วยเหลือ สนับสนุนด้านบรรเทาสาธารณภัยแก่มิตรประเทศต่าง ๆ ตามหลักมนุษยธรรมอีกด้วย ดังนั้นจึงต้องมึ ความพร้อมและการเตรียมในเรื่ององค์ความด้านบรรเทาสาธารณภัย ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว

๕.๓ ความคิดเห็นของรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการ ทหารพัฒนา

เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาสร้างและต่อยอดนวัตกรรม เพื่อองค์กรเจริญเติบโตและมีสมรรถนะ ส่งผลให้มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง โดยมีการพึ่งพาจาก ภายนอกเท่าที่จำเป็น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง และมีความพอเพียง การจัดโครงสร้าง และระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการปฏิบัติได้หลายภารกิจ รองรับ นโยบายรัฐบาลและการตอบโต้ภัยคุกคามได้ทุกมิติ มีระบบการอำนวยความสะดวกผ่านโครงข่าย (NCO) โดยผู้บังคับบัญชาสามารถ บัญชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านระบบควบคุมบังคับบัญชา ด้วยเทคโนโลยี AI และตกลงใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา ในทุกภารกิจ ด้วยระบบการสนับสนุน การตกลงใจ (Decision Support System) เป็นกองทัพภายใต้สถาบันพระมหากษัตริย์ มีความจงรัก ภักดี ปกป้อง และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีความซื่อสัตย์ สุจริต บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี ตระหนักรู้ ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย วินัย

แบบธรรมเนียมทหาร รักในศักดิ์ศรี ความเป็นทหารอาชีพ การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการ บุคลากร มีคุณธรรม ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ จนยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นที่ยอมรับจากเหล่าทัพ ส่วนราชการอื่น ๆ รวมถึง ประชาชนมีความเชื่อมั่นศรัทธาหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

๕.๔ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

การสนับสนุนตามยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคงซึ่งกระทรวงกลาโหมเป็นเจ้าภาพหลัก และแผนการรักษาความมั่นคงและประโยชน์แห่งชาติกระทรวงกลาโหมเป็นเจ้าภาพร่วม ได้แก่ การป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย การป้องกัน ปรามปรามและบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด การป้องกันและแก้ไข ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การก่อสร้างเส้นทางคมนาคม การจัดหา น้ำกินน้ำใช้ การพัฒนา และช่วยเหลือประชาชนตามแผน ตำบลมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และงานเกษตรผสมผสานตามแนวทาง พระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง

๕.๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนาสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ควรนำนวัตกรรมเทคโนโลยี หลักการและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน และการปรับใช้ในหน่วยงาน กำหนดให้มีมาตรการในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการลงทัณฑ์ ของกำลังพลอย่างจริงจังเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและนำมามีผลบังคับใช้กับการพิจารณาตัวบุคคลและ ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลด้วยการอบรมมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

๕.๖ ความคิดเห็นของผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

นำศาสตร์พระราชทาน มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ให้ ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบทราบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน การจัดทำแผนงาน/ โครงการประจำปี ให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทั้งเรื่อง Output และ Outcome ทบทวนงานที่ผ่านมา ๓ ปีว่าได้บรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่จัดทำ แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลและการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของหน่วย สำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ให้มีการจัดบันทึก องค์กรความรู้ต่าง ๆ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยนำมาทบทวนหลังการปฏิบัติงาน สนับสนุนการพัฒนา ประเทศ การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน การบรรเทาภัยพิบัติและการฟื้นฟูอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้ สอดคล้องกับนโยบายประชารัฐและ Thailand 4.0 ของรัฐบาลนำระบบการควบคุมยุทธโศปกรณ์ ที่ทันสมัยมาใช้ เช่น Bar Code ผนวกให้เอกชนมาสนับสนุนการดำเนินงานของกองทัพ เช่น การเช่ายานพาหนะ การจ้างซ่อมบำรุง การจ้างผลิต การจ้างเหมาบริการ และนำระบบสารสนเทศ มาใช้เพื่อการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในความรับผิดชอบของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

## สรุป

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีหน้าพิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ สนับสนุนภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่นใด โดยในส่วนของการทำงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะเป็นลักษณะการนำนโยบายจากหน่วยเหนือหรือกองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และกองบัญชาการกองทัพไทยมาสู่การปฏิบัติ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ ปฏิบัติงานตามการแบ่งมอบภารกิจมีหน้าที่ในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา ของประเทศในท้องถิ่น ทุรกันดารและในพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ คือการพัฒนา กำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีการพัฒนา กำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

## บทที่ ๔

# แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุน การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับของสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบหาข้อดี ข้อเสีย และนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการวิเคราะห์ดังนี้

การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศ, สื่อ และเทคโนโลยี

การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

สรุป

## การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนากำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ในด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ใส่ใจดูแลตัวเอง เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความเป็นผู้นำ เป็นการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับ เกิดความรวดเร็วพัฒนาขีดความสามารถในหน้าที่และงานอื่น ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาหลักนิยมในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ได้แก่ ความเป็นทหารอาชีพ ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล

ให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีระบบการตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กำหนดให้มีสวัสดิการกำลังพลอย่างครบถ้วนตามปัจจัยการดำรงชีพ ให้กำลังพลสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและมีมีความสุขในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาให้กับบุตรข้าราชการ

๒. การริเริ่มและนำตนเอง รู้จักการวิเคราะห์ห้สื่อต่าง ๆ การผลิตสื่อ ตลอดจนการ พิจารณา และตัดสินใจในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ด้วยการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านอีกด้วย เช่น ภาษาอังกฤษ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและของโลก เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น และรองรับการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติ ราชการจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก

๓. ทักษะทางสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กับผู้อื่น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานเป็นทีมและมีความหลากหลายทางความคิด ควรให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนา มีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถตอบโต้กับสภาพ ปัญหาการพัฒนารวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยเป็นการพัฒนาศักยภาพ ของบุคคล ให้ตรงกับงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิของงาน เช่น การจัดตั้งหลักสูตรอบรมผู้บังคับหน่วย พัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนได้มีกรอบมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย นอกเหนือจากการใช้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน เพราะมีความ แตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่ซึ่งแนวทางนี้จะเป็นการสร้างทักษะชีวิตและการทำงานให้กับนักพัฒนาให้ ทันสมัยต่อไป ในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ควรมีทักษะที่ สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการประสานงาน ทักษะเกี่ยวกับหนังสือราชการ ความมีวินัยและความเสียสละ มีจริยธรรม การร่วมแรงร่วมใจ การสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของประชาชน ความเข้าใจคนและยืดหยุ่น ตามสถานการณ์ เนื่องจากภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจให้ราษฎรอยู่ดีกินดีมีรายได้ เพิ่มขึ้นและการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ตลอดจนการดำเนินการด้านสังคมจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ การเสนอแนะข่าวสารและความบันเทิง การเผยแพร่ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงการดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริ

๔. มีความสามารถในการผลิต สามารถวิเคราะห์ การผลิตสื่อต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในการแสวงหาผลสัมฤทธิ์ ของงานพัฒนาได้อย่างแท้จริง โดยเป็นการสร้างอาวุธที่สำคัญในการพัฒนาที่สำคัญคือคน หรือ บุคลากรที่มีเครื่องมือพร้อมด้านคลังข้อมูลหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างและรอบด้านที่จะได้ตอบปัญหาของ เป้าหมายหลักของงานพัฒนา ได้แก่ คน ชุมชน และพื้นที่ จะเป็นแนวทางนำสู่การปฏิบัติ ของนักพัฒนาได้อย่างถูกต้องและตรงจุดประสงค์ สำหรับการตอบสนองนโยบายตั้งแต่ต้นทาง การพัฒนาจนถึงปลายทางของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

๕. ความรับเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ สามารถแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถ รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กำลังพลต้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนากำลังพลรุ่นใหม่เพื่อทดแทนคนเก่าที่อายุมากขึ้น เมื่อเกษียณอายุราชการ หรือปรับย้ายไปหน่วยอื่น ยกตัวอย่าง ในปัจจุบันเกิดภาวะขาดแคลน

กำลังพลที่เป็นพลประจำเครื่องจักรกลที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน และเพื่อตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้อย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง นอกจากนี้ทักษะในด้านงานช่างแล้วควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับหนังสือราชการ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการในการประสานงานเนื่องจากเราทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และร่วมกับประชาชนในพื้นที่ด้วย และมีทักษะในการบริหารโครงการขั้นต้น

## การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศ, สื่อ และเทคโนโลยี

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนา กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในด้านการพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศ, สื่อ และเทคโนโลยี ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ สามารถเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศ การใช้และการจัดการสารสนเทศควมมีระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและให้สามารถสืบค้นได้ง่ายเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน/โครงการและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Tele Conference : VTC) หรือการประชุมออนไลน์ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งนี้ เพื่อลดระยะเวลาในการเดินทางไปเข้าร่วมประชุม ประหยัดค่าใช้จ่าย และสะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ยกเว้นเรื่องที่เป็นความลับและมีความสำคัญ พัฒนาระบบรายงานและแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร (Message Text Format : MTF) ประกอบระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม (Common Operation Picture : COP) ให้สามารถใช้ได้ทุกด้าน ทั้งด้านกำลังพลด้านยุทธการ ด้านการข่าว ด้านส่งกำลังบำรุง ปัจจุบันใช้ได้เฉพาะด้านกิจการพลเรือนในเรื่องภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งระบบการรายงานดังกล่าว ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการ สามารถรับทราบข้อมูลและสถานการณ์ได้ตลอดเวลา แบบ Real-time ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมกับมอบใบประกาศนียบัตร ICT Digital Literacy Certification ซึ่งเป็นใบประกาศนียบัตรระดับสากลที่รับรองความรู้ความสามารถในการใช้งานทักษะด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำนักงานสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต และการจัดระบบโครงข่าย

๒. ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ สามารถในการวิเคราะห์ การผลิต การพิจารณาและตัดสินใจ รวมทั้งการแก้ปัญหาของสื่อต่าง ๆ ได้ยกระดับความรู้ระดับทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกำลังพล เพื่อส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพการปฏิรูปองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และบูรณาการกระบวนการและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (e-Government Services) การนำเอาระบบสารสนเทศ, สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและฐานข้อมูลภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบควบคุมโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ระบบประเมินผลปฏิบัติราชการกำลังพล ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เกี่ยวกับระบบบริหารจัดการข้อมูลการพัฒนาคนแบบชี้เป้าของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง ในหลักสูตรนักพัฒนาที่

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้ดำเนินการอยู่นั้น ควรเพิ่มการรับรู้ ความเข้าใจและการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ทั้งที่เคยเก็บรวบรวมไว้เป็นสถิติ ข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่ และข้อมูลเชิงทำนายไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลระบบ GIS นำมาประกอบวิเคราะห์ให้เข้ากับภูมิสังคมชุมชน พื้นที่โดยใช้แนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งผ่านการแปลงมาเป็นยุทธการและนำไปสู่ยุทธวิธีแนวทางในการทำงานด้านการพัฒนาของกำลังพล ผ่านแผนงาน หรือโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่ครอบคลุมในทุกด้านของมิติชุมชน ถ้าหากกำลังพลมีข้อมูลที่เพียงพอทั้งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ, สื่อ และเทคโนโลยีที่พร้อมก็จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาได้ตอบสนองปัญหาได้อย่างรวดเร็ว จึงเห็นด้วยเป็นอย่างกับแนวทางการพัฒนากำลังพลในประเด็นนี้ นอกจากนี้ควรมีแอปพลิเคชัน (Application) ในการสำรวจข้อมูล เก็บข้อมูลต่าง ๆ ในพื้นที่เป้าหมายเพื่อความสะดวก รวดเร็วและแม่นยำแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และกำหนดแผนการปฏิบัติต่อไป

๓. ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบการเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์กรหรือตัวบุคคลอย่างรวดเร็ว อีกทั้งลดขั้นตอนการดำเนินงานในหลายด้าน เช่น การส่งกำลังบำรุง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีขั้นสูง ที่มีความปลอดภัยปิดกั้นความลับได้ จัดให้มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ และต้องสามารถตรงการติดต่อสื่อสารกับหน่วยขึ้นตรงและหน่วยเหนือได้ตลอดเวลา ตั้งแต่ในยามปกติและกรณีเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ และนำระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) มาติดตั้งภายในหน่วยให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในที่ตั้งหน่วยเนื่องด้วยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีหน่วยช่างพัฒนาที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกลต่าง ๆ ตลอดจนมาตรฐานและเทคนิคทางช่าง มีการปรับปรุงและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอดังนั้น กำลังพลจึงต้องมีทักษะความรู้ระบบสารสนเทศเป็นอย่างดีโดยเฉพาะโปรแกรมการคำนวณ ประมาณการการหาพิกัดทางภูมิศาสตร์ การเขียนรูปแบบแปลนต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำโดรน (Drone) หรืออากาศยานไร้คนขับมาช่วยเกี่ยวกับงานสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานก่อสร้างที่เข้าลำบาก การนำแผนที่น้ำบาดาลและเครื่องรีซิส (Resistivity Meter) สำหรับงานสำรวจทางธรณีฟิสิกส์เพื่อหาแหล่งน้ำบาดาลซึ่งใช้งานง่ายไม่ต้องใช้เครื่องคิดเลขคำนวณค่า V/I RHO เครื่องจะคำนวณให้อัตโนมัติ อำนวยความสะดวก รวดเร็ว และมีความแม่นยำสูงในทุกสภาพพื้นที่ นอกจากนี้ ควรบูรณาการข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านพื้นที่เสี่ยงภัยแล้งซ้ำซาก พื้นที่น้ำท่วมซ้ำซาก พื้นที่ขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค ขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร เส้นทางคมนาคมไม่เพียงพอและใช้ไม่ได้ตลอดปีมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงานและโครงการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานให้กับประชาชนได้อย่างถูกต้อง

## การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนา

กำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพลกำหนดเป็นหลักสูตรในการศึกษาทางทหารและการฝึกทุกระดับ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าและฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ อีกทั้งชวนขยายหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนหน่วยทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบาย การนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ด้านการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชน และด้านบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้อย่างถูกต้องแท้จริง มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความคุ้มค่า เช่น วิเคราะห์พื้นที่ขุดลอกแหล่งน้ำเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้งขาดแคลนน้ำหรือน้ำท่วม วิเคราะห์พื้นที่เกี่ยวกับที่ตั้งสถานีผสมเทียมของหน่วยว่าครอบคลุมพื้นที่ที่ให้บริการหรือไม่ และการนำระบบออนไลน์ (Online) มาใช้ในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ของกำลังพลซึ่งสามารถทำได้ง่ายสะดวกรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ศึกษาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การเขียนแผนงานโครงการการประมาณการแผนงานโครงการการเขียนหนังสือราชการตามหลักงานสารบรรณ รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทักษะการคิดวิเคราะห์หรือวิจรรณญาณจึงสำคัญมากต้องแยก ให้ออกว่าอะไรคือความคิดเห็น อะไรคือข้อเท็จจริง การทำงานเป็นทีมหรือทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเมื่อเราต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน ภายใต้เป้าหมายร่วมกันทำอะไรให้เคารพความคิดต่างของผู้อื่น ในขณะที่ยังรักษาจุดยืนของตนเองเอาไว้ได้แม้ยังไม่มีใครเห็นด้วย และระบบการติดต่อ สื่อสารที่สะดวกรวดเร็วและครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความคิดอย่างมีวิจรรณญาณและการแก้ปัญหา รู้จักการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดอย่างเป็นระบบ การพิจารณาและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและดิจิทัลให้กับกำลังพล งานด้านศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยควรให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบมุ่งเน้นเรื่อง การส่งเสริมนวัตกรรมในพื้นที่ที่ราษฎรในพื้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ นอกจากนี้การนำคิวอาร์โค้ด (Quick Response Code : QR Code) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาเนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็ว เพราะคนส่วนใหญ่ทุกวันนี้โทรศัพท์มือถือซึ่งมีกล้องถ่ายภาพอยู่แล้ว สามารถแสดงบนที่อยู่ของเว็บไซต์ หรือตัวชี้แหล่งในอินเทอร์เน็ต (Uniform Resource Locator : URL) พร้อมทั้งการพัฒนาหน่วย/ฝ่าย/แผนก/กอง ให้เป็นสำนักงานดิจิทัล (Digital office) หรือระบบงานเป็นดิจิทัลพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและทักษะการเรียนรู้ของกำลังพลโดยกำลังพลทุกนายควรมีส่วนร่วมในการทำงานการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์หรือการระดมสมองเพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุด



๓. การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี สามารถสื่อสารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ การนำสัญญาณลักษณะ ระบบ Bar Code หรือ QR Code มาใช้ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลและยุทธโปกรณ์ของหน่วย ซึ่งจะทำให้รู้ขีดสมรรถนะหรือข้อมูลอื่น ๆ ของกำลังพลและยุทธโปกรณ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันสมัยตลอดเวลา ช่วยลดขั้นตอนงานทางธุรการและงานเอกสารต่าง ๆ จัดทำระบบฐานข้อมูล Big Data ของรัฐบาลโดยบันทึกข้อมูลการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนในระบบ (Cloud Geographic Information System : Cloud GIS) เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรนักประชาสัมพันธ์ดิจิทัล (Smart PR) เพื่อเพิ่มทักษะการผลิตและเผยแพร่สื่อในยุค Thailand 4.0 เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความชำนาญและรับประสบการณ์มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น รวมทั้งการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและพึ่งพาจากภายนอก ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มีการวิจัยและพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมขององค์กร

### **ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน**

การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นการปฏิบัติงานตามการแบ่งมอบภารกิจโดยมีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา ของประเทศในท้องถิ่นทุรกันดาร และในพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย กล่าวคือ วางแผน อำนวยการ ประสานงานกับส่วนราชการ และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชนในส่วนภูมิภาค และในพื้นที่ที่กำหนดดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา เผยแพร่วิชาการเกี่ยวกับอาชีพ รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และมาตรฐานการดำรงชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้นประชาสัมพันธ์การเสนอข่าวสารและความรู้ความบันเทิงต่อประชาชน ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพแก่ราษฎรและหน่วยทหารการฝึกอบรมด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างถูกต้อง สนับสนุนกิจกรรมของหน่วยทหารในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

ปัจจัยสำคัญคือการบริหารหรือการจัดการให้กำลังพลมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร รวมทั้งการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมีภารกิจในการบริหารกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จะต้องสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน อารมณ์รักชา กำลังพลไว้กับหน่วยงานให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัย ด้านสุขภาพ และด้านสุขอนามัยของกำลังพล เพื่อความมีสุขภาพชีวิตที่ดีและภาคีต่อหน่วยงานและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานย่อมมีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีปัญหา

ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย ปัญหาด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ปัญหา ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี และด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

## ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบาย การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

ปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติทั้งในมิติ เศรษฐกิจที่โครงสร้างเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผลผลิตภาพการผลิต ของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้อง กับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของ ประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อมที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการ พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และมิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและ ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วน ประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนจาก การรวมกลุ่มภายในภูมิภาคและการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและ ความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนา ประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมี การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุมเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีนโยบายการดำเนินงานซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีแบ่งออกเป็น ๔ ประเด็นดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติตพูนสถาบันพระมหากษัตริย์ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เติตพูนสถาบันพระมหากษัตริย์ อย่างสมพระเกียรติและสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถาบันพระมหากษัตริย์เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนชาวไทยและ เป็นสถาบันหลักที่สำคัญยิ่ง ในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นด้านการรักษาความสงบภายใน ประเทศ เพื่อสร้างเสริมความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติบ้านเมือง ให้สถาบันหลักมีความมั่นคงเป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืนประชาชนอยู่ดีมีสุข มีความมั่นคง ปลอดภัยทั้งในชีวิตและทรัพย์สิน สังคมมีความเข้มแข็ง สามัคคีปรองดอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน พร้อมทั้งจะร่วมแก้ไขปัญหาของชาติ สนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลัก ของชาติ และการพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุขที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการฉีกกำลังป้องกันประเทศ พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่ ในพื้นที่เป้าหมายของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาให้มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคงแบบองค์รวม พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาในทุกมิติของความมั่นคง โดยใช้ศักยภาพในรูปแบบของแผนงานการพัฒนาที่มีอยู่ ลดเงื่อนไขของปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติ และเสริมสร้างให้มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถพึ่งพาตนเองได้เพื่อให้ผลลัพธ์การพัฒนา ส่งผลให้คน ชุมชน มีความสุขอย่างยั่งยืนในการดำเนินชีวิต และพร้อมสนับสนุนการปฏิบัติการของทหารได้ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนชาติ เตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทธโศภรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาสำคัญเร่งด่วนของชาติ การสนับสนุน ส่วนราชการอื่น อาทิ การสนับสนุนการแก้ไขปัญหายาเสพติด การสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอุทกภัยและภัยแล้ง สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงในประเด็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงเพื่อการแก้ไขปัญหาความมั่นคงในปัจจุบัน การติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล รวมไปถึงประเด็นการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติเพื่อการพัฒนาและฉีกกำลังอำนาจแห่งชาติ กองทัพและหน่วยงานความมั่นคง รวมทั้งภาครัฐและภาคประชาชนให้พร้อมป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ และเผชิญภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปและทุกระดับ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อเป็นการรักษาความสงบภายในประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ และการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์กร พัฒนาศักยภาพให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศในระยะต่อไปโดยยึดเป้าหมายในการยกระดับประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจำเป็นต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผลให้เกิดการยกระดับรายได้ และการขยายตัวของทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง พัฒนาโครงสร้างระบบ

คมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต รวมทั้งมีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล

### **ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ ๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี**

ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ จะช่วยเตรียมความพร้อมให้คนรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสารและร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปตลอดชีวิต เนื่องจากเป็นยุคที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งคนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่สูงในการเรียนรู้และปรับตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในด้านรูปแบบเศรษฐกิจการพึ่งพาอาศัยในที่เพิ่มมากขึ้นและภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ประกอบกับความสามารถและทักษะที่สำคัญที่บุคคลพึงมีเพื่อเตรียมตัวสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต ดังนั้น แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จึงประกอบด้วยประเด็นการพัฒนา ดังนี้

#### **การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน**

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนากำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้จักริเริ่มสิ่งใหม่ ใส่ใจดูแลตัวเอง เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีความเป็นผู้นำเป็นการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับ เกิดความรวดเร็วพัฒนาขีดความสามารถในหน้าที่และงานอื่น ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาหลักนิยมในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย ได้แก่ ความเป็นทหารอาชีพ ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ การทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กำหนดให้มีสวัสดิการกำลังพลอย่างครบถ้วนตามปัจจัยการดำรงชีพ ให้กำลังพลสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีความสุขในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาให้กับบุตรข้าราชการ

๒. การริเริ่มและนำตนเอง รู้จักการวิเคราะห์สื่อต่าง ๆ การผลิตสื่อ ตลอดจนการพิจารณาและตัดสินใจในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ด้วยการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลาย ๆ ด้านอีกด้วย เช่น ภาษาอังกฤษ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและของโลกด้วย เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น และรองรับการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก

๓. ทักษะทางสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม การปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานเป็นทีมและมีความหลากหลายทางความคิด ควรให้กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนา มีแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถตอบโต้กับสภาพปัญหาการพัฒนา รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมโดยเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ตรงกับงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิของงาน เช่น การจัดตั้งหลักสูตรอบรมผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนได้มีกรอบมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย นอกเหนือจากการใช้ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานเพราะมีความแตกต่างกันตามแต่ละพื้นที่ซึ่งแนวทางนี้จะเป็นการสร้างทักษะชีวิตและการทำงานให้กับนักพัฒนาให้ทันสมัยต่อไป ในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพลที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ควรมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะในการประสานงาน ทักษะเกี่ยวกับหนังสือราชการ ความมีวินัยและความเสียสละมีจริยธรรม การร่วมแรงร่วมใจ การสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของประชาชน ความเข้าใจคนและยึดหยุ่นตามสถานการณ์ เนื่องจากภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจให้ราษฎรอยู่ดีกินดีมีรายได้เพิ่มขึ้นและการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ตลอดจนการดำเนินการด้านสังคมจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์ การเสนอแนะข่าวสารและความบันเทิง การเผยแพร่ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงการดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริ

๔. มีความสามารถในการผลิต สามารถวิเคราะห์ การผลิตสื่อต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ การพัฒนา กำลังพลด้านสารสนเทศเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในการแสวงหาผลสัมฤทธิ์ของงานพัฒนาได้อย่างแท้จริง โดยเป็นการสร้างอาวุธที่สำคัญในการพัฒนาที่สำคัญคือ คน หรือบุคลากร ที่มีเครื่องมือพร้อมด้านคลังข้อมูลหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างและรอบด้านที่จะได้ตอบปัญหาของเป้าหมายหลักของงานพัฒนา ได้แก่ คน ชุมชน และพื้นที่ จะเป็นแนวทางนำสู่การปฏิบัติของนักพัฒนาได้อย่างถูกต้องและตรงจุดประสงค์ สำหรับการตอบสนองนโยบายตั้งแต่ต้นทางการพัฒนาจนถึงปลายทางของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

๕. ความรับเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ สามารถแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กำลังพลต้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง พร้อมกับพัฒนากำลังพลรุ่นใหม่เพื่อทดแทนคนเก่าที่อายุมากขึ้นเมื่อเกษียณอายุราชการหรือปรับย้ายไปหน่วยอื่น ยกตัวอย่าง ในปัจจุบันเกิดภาวะขาดแคลนกำลังพลที่เป็นพลประจำเครื่องจักรกลที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน และเพื่อตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้อย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง นอกจากทักษะในด้านงานช่างแล้วควรได้รับการพัฒนา ให้มีทักษะความรู้เกี่ยวกับหนังสือราชการ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการในการประสานงานเนื่องจากเราทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และร่วมกับประชาชนในพื้นที่ด้วย และมีทักษะในการบริหารโครงการขั้นต้น

#### **การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี**

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนากำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในด้านการพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ สามารถเข้าถึงและการประเมินข้อมูลสารสนเทศ การใช้และการจัดการสารสนเทศควรมีระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและให้สามารถสืบค้นได้ง่ายเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน / โครงการและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ใช้ระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Tele Conference : VTC) หรือการประชุมออนไลน์ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งนี้เพื่อลดระยะเวลาในการเดินทางไปเข้าร่วมประชุม ประหยัดค่าใช้จ่าย และสะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ยกเว้นเรื่องที่เป็นความลับและมีความสำคัญ พัฒนาระบบรายงานและแลกเปลี่ยนข่าวสารทางทหาร (Message Text Format : MTF) ประกอบระบบแผนที่สถานการณ์ร่วม (Common Operation Picture : COP) ให้สามารถใช้ได้ทุกด้าน ทั้งด้านกำลังพลด้านยุทธการ ด้านการข่าว ด้านส่งกำลังบำรุง ปัจจุบันใช้ได้เฉพาะด้านกิจการพลเรือนในเรื่องภัยพิบัติต่าง ๆ ซึ่งระบบการรายงานดังกล่าวผู้บังคับบัญชาฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายอำนวยการ สามารถรับทราบข้อมูลและสถานการณ์ได้ตลอดเวลาแบบ Real-time ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมกับมอบใบประกาศนียบัตร ICT Digital Literacy Certification ซึ่งเป็นใบประกาศนียบัตรระดับสากลที่รับรองความรู้ความสามารถในการใช้งานทักษะด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำนักงานสำเร็จรูป อินเทอร์เน็ต และการจัดระบบเครือข่าย

๒. ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ สามารถในการวิเคราะห์ การผลิต การพิจารณาและตัดสินใจ รวมทั้งการแก้ปัญหาของสื่อต่าง ๆ ได้ยกระดับความรู้ระดับทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกำลังพล เพื่อส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิรูปองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และบูรณาการกระบวนการงานและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ (e-Government Services) การนำเอาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและฐานข้อมูลภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบควบคุมโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ระบบประเมินผลปฏิบัติราชการกำลังพล ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชนของกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เกี่ยวกับระบบบริหารจัดการข้อมูลการพัฒนาคนแบบชี้เป้าของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง ในหลักสูตรนักพัฒนาที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาได้ดำเนินการอยู่นั้น ควรเพิ่มการรับรู้ ความเข้าใจ และการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น ทั้งที่เคยเก็บรวบรวมไว้เป็นสถิติ ข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่ และข้อมูลเชิงทำนายไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลระบบ GIS นำมาประกอบวิเคราะห์ให้เข้ากับภูมิสังคมชุมชน พื้นที่ โดยใช้แนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งผ่านการแปลงมาเป็นยุทธการและนำไปสู่ยุทธวิธีแนวทางในการทำงานด้านการพัฒนาของกำลังพล ผ่านแผนงานหรือโครงการของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาที่ครอบคลุมในทุกด้านของมิติชุมชน ถ้าหากกำลังพลมีข้อมูลที่เพียงพอทั้งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศและเทคโนโลยีที่พร้อมก็จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาได้ตอบปัญหาได้อย่างรวดเร็ว จึงเห็นด้วยเป็นอย่างกับแนวทางการพัฒนากำลังพลในประเด็นนี้ นอกจากนี้ควรมีแอปพลิเคชัน (Application) ในการสำรวจข้อมูล เก็บข้อมูลต่าง ๆ ในพื้นที่เป้าหมายเพื่อความสะดวกรวดเร็วและแม่นยำแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และกำหนดแผนการปฏิบัติต่อไป

๓. ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบการเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกันระหว่างองค์กรหรือตัวบุคคลอย่างรวดเร็ว อีกทั้งลดขั้นตอนการดำเนินงานในหลายด้าน เช่น การส่งกำลังบำรุง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีขั้นสูง ที่มีความปลอดภัย ปิดกั้นความลับได้ จัดให้มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงต้องมีการพัฒนาให้สามารถรองรับเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ และต้องสามารถดำรงการติดต่อสื่อสารกับหน่วยขึ้นตรงและหน่วยเหนือได้ตลอดเวลา ตั้งแต่ในยามปกติและกรณีเกิดภัยพิบัติต่าง ๆ และนำระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) มาติดตั้งภายในหน่วยให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามมาตรการรักษาความปลอดภัยภายในที่ตั้งหน่วยเนื่องด้วยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา มีหน่วยช่างพัฒนาที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกลต่าง ๆ ตลอดจนมาตรฐานและเทคนิคทางช่าง มีการปรับปรุงและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้น กำลังพลจึงต้องมีทักษะความรู้ระบบสารสนเทศเป็นอย่างดีโดยเฉพาะโปรแกรมการคำนวณ ประมวลการ การหาพิกัดทางภูมิศาสตร์ การเขียนรูปแบบแปลนต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สะดวกรวดเร็ว ยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำโดรน (Drone) หรืออากาศยานไร้คนขับมาช่วยเกี่ยวกับงานสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานก่อสร้างที่เข้าถึงยาก การนำแผนที่น้ำบาดาลและเครื่องรีซิส (Resistivity Meter) สำหรับงานสำรวจทางธรณีฟิสิกส์เพื่อหาแหล่งน้ำบาดาลซึ่งใช้งานง่ายไม่ต้องใช้เครื่องคิดเลข คำนวณค่า V/I RHO เครื่องจะคำนวณให้อัตโนมัติ อ่านความสะดวกรวดเร็ว และมีความแม่นยำสูง ในทุกสภาพพื้นที่ นอกจากนี้ ควรบูรณาการข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านพื้นที่เสี่ยงภัย แล้งซ้ำซาก พื้นที่น้ำท่วมซ้ำซาก พื้นที่ขาดแคลนน้ำอุปโภคบริโภค ขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร เส้นทางคมนาคมไม่เพียงพอและใช้ไม่ได้ตลอดปีมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน และโครงการแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานให้กับประชาชนได้อย่างถูกต้อง

#### **การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม**

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการพัฒนากำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม มีการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพลกำหนดเป็นหลักสูตรในการศึกษาทางทหารและการฝึกทุกระดับ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าและฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ อีกทั้งชวนขยายหาความรู้ภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เพื่อนำมาขับเคลื่อนหน่วยทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบาย การนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ด้านการพัฒนาและช่วยเหลือ ประชาชน และด้านบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้อย่างถูกต้องแท้จริง มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความคุ้มค่า เช่นวิเคราะห์พื้นที่ขุดลอก

แหล่งน้ำเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้งขาดแคลนน้ำหรือน้ำท่วม วิเคราะห์พื้นที่เกี่ยวกับที่ตั้งสถานีผสมเทียมของหน่วยว่าครอบคลุมพื้นที่ที่ให้บริการหรือไม่ เป็นต้น และการนำระบบออนไลน์ (Online) มาใช้ในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ของกำลังพลซึ่งสามารถทำได้ง่ายสะดวก รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ศึกษาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การเขียนแผนงานโครงการ การประมาณการแผนงานโครงการ การเขียนหนังสือราชการตามหลักงานสารบรรณ รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทักษะการคิดวิเคราะห์หรือวิจารณ์ญาณจึงสำคัญมาก ต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือความคิดเห็น อะไรคือข้อเท็จจริง การทำงานเป็นทีมหรือทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเมื่อเราต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน ภายใต้เป้าหมายร่วมกันทำอย่างไรให้เคารพความคิดต่างของผู้อื่น ในขณะที่ยังรักษาจุดยืนของตนเองเอาไว้ได้แม้ยังไม่มีใครเห็นด้วย และระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและครอบคลุมอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณและการแก้ปัญหา รู้จักการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดอย่างเป็นระบบ การพิจารณาและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและดิจิทัลให้กับกำลังพล งานด้านศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยควรให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบมุ่งเน้นเรื่องการส่งเสริมนวัตกรรมในพื้นที่ที่ราษฎรในพื้นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ นอกจากนี้ การนำคิวอาร์โค้ด (Quick Response Code : QR Code) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนา เนื่องจากมีความสะดวก รวดเร็ว เพราะคนส่วนใหญ่ทุกวันนี้โทรศัพท์มือถือซึ่งมีกล้องถ่ายภาพอยู่แล้ว สามารถแสดงบนที่อยู่ของเว็บไซต์ หรือตัวชี้แหล่งในอินเทอร์เน็ต (Uniform Resource Locator : URL) พร้อมทั้งการพัฒนาหน่วย/ฝ่าย/แผนก/กอง ให้เป็นสำนักงานดิจิทัล (Digital office) หรือระบบงานเป็นดิจิทัลพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและทักษะการเรียนรู้ของกำลังพลโดยกำลังพลทุกคนควรมีส่วนร่วมในการทำงาน การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์หรือการระดมสมองเพื่อหาหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพที่สุด

๓. การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี สามารถสื่อสารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถนำสัญญาณลักษณะ ระบบ Bar code หรือ QR Code มาใช้ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลและยุทโธปกรณ์ของหน่วย ซึ่งจะช่วยให้รู้ขีดสมรรถนะหรือข้อมูลอื่น ๆ ของกำลังพลและยุทโธปกรณ์ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและทันสมัยตลอดเวลา ช่วยลดขั้นตอนงานทางธุรการและงานเอกสารต่าง ๆ จัดทำระบบฐานข้อมูล Big Data ของรัฐบาลโดยบันทึกข้อมูลการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชนในระบบ (Cloud Geographic Information System : Cloud GIS) เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรนักประชาสัมพันธ์ดิจิทัล (Smart PR) เพื่อเพิ่มทักษะการผลิตและเผยแพร่สื่อในยุค Thailand 4.0 เปิดการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความชำนาญและรับประสบการณ์มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจมากขึ้น รวมทั้งการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและพึ่งพาจากภายนอก ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มีการวิจัยและพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมขององค์กร



## แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิด ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ดังนี้

๑. กำลังพลทุกระดับต้องมีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่กว้างไกล โดยการจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารเอกสาร สายงานช่าง สายงานด้านการเกษตร และสายงานด้านการปศุสัตว์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานเฉพาะด้าน ดังนั้น แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่องจริงจัง สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานได้ ถ้าไม่ผ่านให้พิจารณาเป็นรายกรณี

๒. การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลที่ปฏิบัติงานดีให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ สนับสนุนให้มีทักษะที่ดี มีความตระหนักรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมการเรียนรู้ในยุคสมัยใหม่หรือที่เราเรียกว่าการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ทุกคนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น รวมทั้งในโลกแห่งการทำงาน การสื่อสารและการประสานงานร่วมกับผู้อื่นก็เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ทักษะนี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งเพื่อเตรียมกำลังพลให้พร้อมสำหรับโลกการปฏิบัติงานจริง

๓. การปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามาเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต เพราะความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีเครื่องมือด้านสารสนเทศใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายรวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ปัจจุบันเทคโนโลยีที่พัฒนาถึงการมีสัญญาณ 4G หรือ 5G ในทุกพื้นที่ ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นในปัจจุบัน

๔. การเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลเพื่อเตรียมพร้อมรับกับภัยคุกคามความมั่นคงของชาติรูปแบบใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่จะเกิดขึ้นมากและมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ได้แก่ การระบาดของยาเสพติดซึ่งจะมีผู้เสพติดยาจำนวนมากเนื่องจากราคาถูกลงและช่องทางการซื้อขายผ่านทางระบบออนไลน์ และภัยพิบัติทางธรรมชาติ อาทิเช่น แผ่นดินไหว ภาวะโลกร้อน วาตภัย ฝุ่นละอองในอากาศ ภัยแล้ง อุทกภัย และโรคระบาดอุบัติใหม่ต่าง ๆ โดยกำลังพลต้องมี

การพัฒนาตนเองและมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันท่วงที

๕. การพัฒนาการสร้างความแข็งแกร่งและการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความเติบโตมีสมรรถนะมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีการพึ่งพาจากภายนอกเท่าที่จำเป็น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง และมีความพอเพียง เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการปฏิบัติได้หลายภารกิจรองรับนโยบายรัฐบาลในทุกมิติ

๖. การนำศาสตร์พระราชามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ให้ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบทราบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน การจัดทำแผนงานและโครงการประจำปีให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทั้งเรื่องผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์

## สรุป

แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความเป็นผู้นำรู้จักการวิเคราะห์สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการพิจารณาและตัดสินใจในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ มีทักษะทางสังคม การมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อต้องทำงานเป็นทีม และมีความหลากหลายทางความคิด มีความรับเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ สามารถแนะนำผู้อื่นได้ และสามารถรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีกำลังพลมีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม รู้จักการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดอย่างเป็นระบบ การพิจารณาและการตัดสินใจอย่างรอบคอบการติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีสามารถสื่อสารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ๓ ข้อ ประกอบด้วย ๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และ ๓. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ผู้วิจัยใช้การรวบรวมข้อมูลข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มามีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบหาข้อดี ข้อเสีย และนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอ ๒ ประเด็น คือ สรุป และข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัยดังต่อไปนี้

### สรุป

#### แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาวผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีสรุปได้ ๓ แนวทาง ดังนี้

#### ๑. แนวทางการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

๑.๑ การปลูกฝังจิตสำนึกให้กำลังพลรู้จักปรับตัวเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบริบทตามเวลาที่กำหนด และเพื่อให้บรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์กรดีขึ้น

๑.๒ การเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อหลอมรวมผลสะท้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวกกับการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

๑.๓ การจัดการด้านเป้าหมายและเวลาด้วยการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติให้ชัดเจนบนพื้นฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด สร้างความสมดุลในเป้าหมายที่กำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

๑.๔ การให้อิสระในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านความคิดด้วยการกำกับดูแลจำแนกวิเคราะห์ จัดเรียงลำดับความสำคัญ และกำหนดภารกิจงานอย่างมีอิสระปราศจากการควบคุมจากภายนอก

๑.๕ การสร้างผู้นำให้มีประสิทธิภาพในตนเองมุ่งมั่นสู่ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านทักษะ ความรู้และขยายผลสู่ความเป็นเลิศ เป็นผู้นำเชิงทักษะขั้นสูง มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสามารถสะท้อนผลและเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากอดีตมุ่งสู่เส้นทางแห่งความก้าวหน้าในสายงาน

๑.๖ การพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพด้วยการยอมรับในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงานที่แตกต่างกันหลากหลายลักษณะด้วยการเปิดโลกทัศน์และปลูกจิตสำนึกเพื่อมองเห็นการยอมรับในข้อแตกต่าง สามารถมองเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น พึงระลึกเสมอว่าข้อแตกต่างเชิงสังคมและวัฒนธรรมนั้น สามารถนำมาสร้างสรรค์เป็นแนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ โดยการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพ

๑.๗ การยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์

## ๒. การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี

๒.๑ การจัดอบรมทักษะจำเป็นและเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในทุกสายงานที่เกี่ยวข้องให้กับกำลังพลทุกระดับตามความเหมาะสม

๒.๒ การบูรณาการเทคโนโลยีในการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกำลังพล

๒.๓ การส่งเสริมให้กำลังพลมีความรู้ในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศโดยไม่ละเมิดผลงานของผู้อื่น

๒.๔ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานมีคุณภาพ

## ๓. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

๓.๑ ส่งเสริมให้กำลังพลมีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กำลังพลมีระบบความคิดอย่างสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้และตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้กับกำลังพล

๓.๒ กำหนดเป็นหลักสูตรเพิ่มเติมในการฝึกศึกษาทางทหารในทุกระดับ

๓.๓ ส่งเสริมการศึกษา การค้นคว้า และการฝึกฝนในงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดทักษะ รวมทั้งการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตน

๓.๔ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้มีกระบวนการการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

๓.๕ การปลูกฝังความคิดอย่างมีวิจารณญาณในการแก้ปัญหา รู้จักการให้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ คิดอย่างเป็นระบบ การพิจารณาและการตัดสินใจอย่างรอบคอบ

๓.๕ การพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนดตำแหน่ง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและดิจิทัลให้กับกำลังพล

๓.๖ การจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยเป็นลักษณะศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบ มุ่งเน้นเรื่องการส่งเสริมนวัตกรรมในพื้นที่ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

๓.๗ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี สามารถสื่อสารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เช่น การนำสัญลักษณ์ระบบ Bar Code หรือ QR Code มาใช้ในการบริหารจัดการด้านกำลังพลและยุทโธปกรณ์ของหน่วย ซึ่งจะทำให้รู้ขีดสมรรถนะหรือข้อมูลอื่น ๆ ของกำลังพลและยุทโธปกรณ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันสมัย ตลอดเวลา ช่วยลดขั้นตอนงานทางธุรการและงานเอกสารต่าง ๆ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ควรมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามาเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

๒. ควรมีนำเสนอแนวทางการพัฒนา การสร้าง และการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความเติบโต มีสมรรถนะ มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีการพึ่งพาจากภายนอกเท่าที่จำเป็น

๓. ควรมีกรอบหรือหลักการสำคัญที่ยึดเอาแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาปรับใช้กับการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนากำลังพลให้มีความเป็นพลเมืองมีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ ดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข รวมทั้งสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ ๒๑ ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานไว้เป็นแนวทาง

ในการดำเนินชีวิตให้กับคนไทย คือการดำเนินชีวิตโดยคำนึงถึงหลักการ ๓ หัวง ๒ เงื่อนไข ได้แก่ การมีเหตุผล มีความพอประมาณและมีภูมิคุ้มกัน โดยอาศัยรากฐานใน ๒ เงื่อนไข คือ ความรู้ และ คุณธรรม ซึ่งเป็นการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

๑. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานในด้านต่างที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกำลังพล

๒. สร้างค่านิยมและความตระหนักในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลที่ปฏิบัติงานดีให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ สนับสนุนให้มีทักษะที่ดี มีความตระหนักรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่พฤติกรรม การปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในยุคสมัยใหม่หรือที่เราเรียกว่าการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ ๒๑ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในทุกสายงาน

๓. การกระตุ้นเตือนการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลเพื่อเตรียมพร้อมรับกับภัยคุกคามความมั่นคงของชาติรูปแบบใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่จะเกิดขึ้นมากและมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองและมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและสามารถใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันท่วงที

๔. ควรส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี และการพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ แบบองค์รวม

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. การประชุมกลุ่มย่อยควรจะมีเพิ่มมิติด้านอื่น ๆ จากเดิมที่มีเพียง ๓ มิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบมากขึ้น

๒. การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ควรจะมีการสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมในทุกระดับทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติ ไม่เจาะจงเฉพาะกลุ่มผู้บังคับบัญชา จะทำให้ได้ข้อมูลในภาพรวมที่ครอบคลุม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- คณะอนุกรรมการกิจการเพื่อการสื่อสารสังคม. คณะกรรมการเครือข่ายพลังเยาวชนเพื่อการปฏิรูป  
คู่มือฉบับพกพา ปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : พรินท์ซิติ, ๒๕๕๔.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, ๒๕๕๑.
- ชูดา จิตพิทักษ์. พฤติกรรมศาสตร์เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : สารมวลชน, ๒๕๒๕.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). กรุงเทพฯ :  
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. รวมบทความวิชาการการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ,  
๒๕๔๓.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. การวิเคราะห์ผู้รับสาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๔.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการภายใต้กระแสการจัดการภาครัฐใหม่และข้อวิพากษ์.  
กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตฤกษ์. ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ ๒๑.  
พิมพ์ครั้งที่ ๒. โอเพินเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์, ๒๕๕๖.
- วิจารณ์ พานิช. วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ ๒๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ :  
มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๕๕.
- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ :  
เซ็นเตอร์ดิสคัฟเวอรี, ๒๕๔๒.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๒๖.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ :  
โครงการศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา,  
๒๕๔๒.
- สมน อมรวิวัฒน์. การสอนโดยสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตรีณสาร,  
๒๕๓๓.
- อาภรณ์ ภูวัญพันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

#### วารสารและหนังสือพิมพ์

วสันต์ เหลืองประภัสร์. “การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย : สองกระแสความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐลูกค้าหรือพลเมือง”. รัฐศาสตร์สาร. ๗, ๒๕๔๘. หน้า ๓๕ - ๘๖.

### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กิตติชัย วงศ์หาญ, พลตรี. “แนวทางการพัฒนาเครื่องแต่งกายของกำลังพลกองทัพบกในศตวรรษที่ ๒๑”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๖๐-๒๕๖๑.

ชำเลื่อง พุฒพรหม. “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมวิทยาการพัฒนาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕.

ประสาน กระแสสินธุ์. “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลพระโขนง”. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๓.

ปรีดี ปลื้มสำราญกิจ. “ปัจจัยที่มีผลต่อทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้เรียน”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๖๐.

วศิน ชูชาติ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนแห่งศตวรรษที่ ๒๑ จังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙.

วิภาวี ศิริลักษณ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ ๒๑”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๗.

เหียงนถิ ทู อ่า. “การศึกษาทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดกาบบัง ประเทศเวียดนาม”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๖๑.

### สัมภาษณ์

ชัยวัฒน์ พูลธนสิทธิ์, พันเอก. รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. สัมภาษณ์ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เชิดชัย เทพคู่, นาวาอากาศโท. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต หน่วยบัญชาการเคลื่อนที่ ๒๒ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. สัมภาษณ์ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ณพัฒน์ ปกป้อง, พันเอก. รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. สัมภาษณ์ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

ณัฐพงศ์ พรหมศร, พันเอก. ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕ สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. สัมภาษณ์ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.



ธวัชชัย ดะนุดิษฐ์, พลตรี. ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. สัมภาษณ์  
๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

เพชรพนม โพธิ์ชัย, พันเอก, เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา.  
สัมภาษณ์ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

วีระศักดิ์ จิตระยณต, พันโท. ผู้ค้ำหน่วยช่างพัฒนา สำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา.  
สัมภาษณ์ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

## การประชุมกลุ่มย่อย

ธวัชชัย ดะนุดิษฐ์, พลตรี และคณะ. การประชุมกลุ่มย่อย “การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการ  
ทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ  
ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี”. ประชุม ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔”. ๒๕๖๐.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ราชบัณฑิตยสภา, สำนักงาน. “ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.royin.go.th/?knowledges>, ๒๕๖๒.

ราชบัณฑิตยสภา, สำนักงาน. “ประสิทธิภาพ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.royin.go.th/dictionary/>, ๒๕๖๒.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)”.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.hed.go.th/data\\_center/info\\_mod/](http://www.hed.go.th/data_center/info_mod/),  
(ม.ป.ป.).

BSI Group Thailand. “ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก  
[https://www.isotoyou.com/index.php/article/200-result-base-  
management.html](https://www.isotoyou.com/index.php/article/200-result-base-management.html), ๒๕๖๒.

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

American Association of Colleges and Universities. College learning for the new  
global century. Writing : What research reveals for classroom practices,  
Washington, DC: AACU, 2007.

Bowditch, James L. and Anthony F Buono. A primer on Organizational Behavior.

- 2<sup>nd</sup>ed. New York : John Wiley and Son, 1990.
- Canadian International Development Agency. CIDA's Policy on Gender Equality. Hull : Quebec, 1999.
- Cronbach, L. J. Educational Psychology. New York : Harcourt Brace and World, Inc, 1963.
- Dede, C. Comparing Frameworks for 21<sup>st</sup> Century Skills. In Bellanca, J. & Brandt, R. (Eds.). 21<sup>st</sup> Century Skills : Rethinking how students learn. Bloomington : In: Solution Tree Press, 2010.
- Gibson and others. Organizational : Behavior, Structure, Process; Behavior, Dallas. Texas : Business Publication, Inc, 1991.
- Goulet, D. The Cruel Choice : A New Concept in the Theory of Development. New York : Athenaeum, 1971.
- Hough, J. B., & Duncan, J. K. Teaching description and analysis addison-west. n.p, 1970.
- International Society for Technology in Education. National educational technology standards for students. (2<sup>nd</sup>ed). Eugene : ISTE, 2007.
- Kay, K. 21<sup>st</sup> Century Skills : Why They Matter, What They Are, and How We Get There. In Bellanca, J. & Brandt, R. (Eds.). 21<sup>st</sup> century skills : Rethinking how students learn. Bloomington: Solution Tree Press, 2010.
- Kay, K. & Greenhill, V. Twenty-First Century Students Need 21<sup>st</sup> Century Skills. In Wan, G&Gut, D.M. (Eds.). Brining Schools into the 21<sup>st</sup> century. New York : Springer, 2011.
- North Central Regional Educational Laboratory & the Metiri Group. enGauge 21<sup>st</sup> century skills : Literacy in the digital age. Chicago : North Central Regional Educational Laboratory, 2003.
- Organization for Economic Co-operation and Development. The definition and selection of key competencies : Executive summary. Paris : Mep\_Interieur. 2005.
- Pierre, J. The Marketization of the State : Citizen, Consumer, and the Emergence of the public market. In Peter, B.G. and Savoie, D.J." (ed). Governance in a Changing Environment. Canada : McGill-Queen's University Press, 1995.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. III. Human Resource Development Research Handbook : Linking Research and Practice. San Francisco :Berrett-Koehler, 1997.

**Electronic Data Base**

- Education Testing Service. “Digital transformation : A framework for ICT literacy”. (Online). Available :  
[http://www.etsliteracy.org///\\_and\\_Communicationa\\_Technology\\_Literacy/.pdf](http://www.etsliteracy.org///_and_Communicationa_Technology_Literacy/.pdf), 2007.
- Hunter, J. “Preparing Students for the World Beyond the Classroom : Linking EQAO Assessments to 21<sup>st</sup>-Century Skills”. (Online). Available :  
[http://www.eqao.com/Research/pdf/E/ResearchBulletin7\\_en.pdf](http://www.eqao.com/Research/pdf/E/ResearchBulletin7_en.pdf), 2011.
- Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills. “21<sup>st</sup> Century Support Systems”. (Online). Available :  
<http://www.21stcenturyskills.org/route21/index>, 2009.
- Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills. “21<sup>st</sup> Century”. (Online). Available :  
[http://www.p21.org/index/php?option=com\\_content&task=view&id=507&Itemid=191](http://www.p21.org/index/php?option=com_content&task=view&id=507&Itemid=191), 2010.

ภาคผนวก

ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และ  
การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

๑. ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับการพัฒนา  
กำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุน  
การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ประกอบด้วยประเด็นคำถาม ๖ คำถาม ดังนี้

๑.๑ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

๑.๒ ท่านมีแนวความคิดอย่างไรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐

๑.๓ ตามทัศนะของท่านสำหรับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค ๒  
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนามีปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

๑.๔ การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะใน  
ศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามทัศนะของท่านแล้ว  
ท่านเห็นควรว่าจะต้องพัฒนาประเด็นใดบ้าง

๑.๕ การวิเคราะห์การเชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการ  
ทหารพัฒนากับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามแนวคิดของท่านควรเป็นไปในทิศทางใด

๑.๖ หากให้ท่านวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ ควรจะเป็นไปในทิศทางใด

๒. ประเด็นในการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เกี่ยวกับการพัฒนากำลังพลของ  
หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ  
ตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ดังนี้ โดยประเด็นในการจัดประชุมกลุ่มย่อยประกอบด้วย ๕ ประเด็น ดังนี้

๒.๑ ประเด็นที่ ๑ การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน

๒.๑.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๑.๒ ความคิดเห็นรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๑.๓ ความคิดเห็นรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค

๒.๑.๔ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕

๒.๑.๕ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา

๒.๑.๖ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต

๒.๒ ประเด็นที่ ๒ การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี

๒.๒.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๒.๒ ความคิดเห็นรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๒.๓ ความคิดเห็นรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๒.๔ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕

๒.๒.๕ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา

๒.๒.๖ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต

๒.๓ ประเด็นที่ ๓ การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

๒.๓.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๓.๒ ความคิดเห็นรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๓.๓ ความคิดเห็นรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๓.๔ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕

๒.๓.๕ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา

๒.๓.๖ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต

๒.๔ ประเด็นที่ ๔ แนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา  
ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

๒.๔.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๔.๒ ความคิดเห็นรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๔.๓ ความคิดเห็นรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๔.๔ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕

๒.๔.๕ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา

๒.๔.๖ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต

๒.๕ ประเด็นที่ ๕ ทักษะของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑  
เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๒.๕.๑ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๕.๒ ความคิดเห็นรองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๕.๓ ความคิดเห็นรองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒

๒.๕.๔ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๕

๒.๕.๕ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา

๒.๕.๖ ความคิดเห็นผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ

พลตรี ธีระยุทธ จินหิรัญ

วัน เดือน ปีเกิด

๓ ก.ย. ๒๕๐๗

การศึกษา

ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าช่าง รุ่น ๕๗

หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าช่าง รุ่น ๓๔

หลักสูตรเสนาธิการทหารบก รุ่น ๗๕

ประวัติการทำงานโดยย่อ

นายช่างโยธา กรมพัฒนาที่ ๒

นายช่างก่อสร้าง กรมการช่างที่ ๒

หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๒ สำนักงานพัฒนาภาค ๒

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

รองผู้อำนวยการกองกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

รองผู้อำนวยการกองซ่อมบำรุง สำนักงานสนับสนุน

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ผู้อำนวยการกองกำลังพล หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ๒๑ สำนักงานพัฒนาภาค ๒

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค ๒ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการกองทัพไทย

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะ  
ในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ผู้วิจัย พลตรี ธีระยุทธ จินหิรัญ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 62

ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ กองบัญชาการกองทัพไทย

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ในด้านสังคมที่มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งผลให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศยากจน และในด้านสิ่งแวดล้อมประเทศไทยมีข้อได้เปรียบ โดยมีความหลากหลายในเชิงนิเวศ แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังมีความท้าทายต่อการพัฒนาที่สำคัญ คือ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2560 อยู่ที่ร้อยละ 3.9 ถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าศักยภาพ เมื่อเทียบกับร้อยละ 6.0 ต่อปี ในช่วงเวลาเกือบ 6 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีสาเหตุหลักจากการชะลอตัวของการลงทุนภายในประเทศและสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังไม่ฟื้นตัวได้เต็มที่ โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาคบริการและภาคเกษตรมีผลิตภาพการผลิตในระดับต่ำ ขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบกับแรงงานไทยยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพและสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ

การพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการพัฒนาเพื่อความมั่นคง สำหรับหน่วยบัญชาการทหารพัฒนานั้นเป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจในการพัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน และพื้นที่เพื่อให้เกิดความมั่นคง ประกอบด้วยความมั่นคงทางสภาพสังคม โดยใช้โครงการพัฒนาที่หน่วยสนับสนุนให้กับประชาชนและการปฏิบัติงานของหน่วยที่บูรณาการ เพื่อแก้ปัญหาสำคัญทางสังคม ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติร่วมกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนในด้านความรักชาติและสถาบันพระมหากษัตริย์และความมั่นคงในด้านพื้นที่ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของพื้นที่ให้เกื้อกูลต่อการป้องกันประเทศ ทั้งในเรื่องเส้นทางคมนาคม แหล่งน้ำกินน้ำใช้ ที่สอดคล้องกับแผนป้องกันประเทศ ตลอดจนการพัฒนาที่เกื้อกูลต่อการเป็นแหล่งเสียบึงในพื้นที่การรบ ตั้งแต่ยามปกติ จากเหตุผลที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ ในประเด็นแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนาขีดความสามารถ และวัฒนธรรมในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตลอดจนพัฒนาด้านการบริการ ด้านการบริหาร การพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรมีประสิทธิภาพมีความทันสมัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
รวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกำลังพลในสำนักงานพัฒนาภาค 2 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา
2. ขอบเขตด้านประชากร  
การสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) กำลังพลในสำนักงานพัฒนาภาค 2 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา จำนวน รวม 7 นาย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค 2, รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาภาค 2, เสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค 2, รองเสนาธิการสำนักงานพัฒนาภาค 2, ผู้บังคับหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่, ผู้บังคับหน่วยช่างพัฒนา และผู้บังคับหน่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. ขอบเขตด้านเวลา  
ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิในห้วงเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 – พฤษภาคม 2563

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยดำเนินการดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
  - 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการโดยการศึกษาจากวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค 2 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา โดยเน้นหลักการจัดองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมมนุษย์

การพัฒนาองค์กร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การจัดการเรียนรู้ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อย จากกำลังพลสำนักงานพัฒนาภาค 2 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 7 นาย

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบหาข้อดี ข้อเสีย และนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

## ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

การปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา เป็นการปฏิบัติงานตามการแบ่งมอบภารกิจโดยมีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน และดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา ของประเทศในท้องถิ่นทุรกันดารและในพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ที่กำหนด ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการประสานงานกับส่วนราชการ และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชนในส่วนภูมิภาค และในพื้นที่ที่กำหนด ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา เผยแพร่วิชาการเกี่ยวกับอาชีพ รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และมาตรฐานการดำรงชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้นประชาสัมพันธ์การเสนอข่าวสารและความรู้ความบันเทิงต่อประชาชน ตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพแก่ราษฎรและหน่วยทหาร การฝึกอบรมด้านวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างถูกต้อง สนับสนุนกิจกรรมของหน่วยทหารในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศโดยในภาพรวมกำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาจะมีปัญหาด้านทักษะชีวิตและการทำงาน กำลังพลยังขาดความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ขาดทักษะในการวิเคราะห์และผลิตสื่อต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ ยังขาดความมั่นใจในการเป็นผู้นำ และยังไม่สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้เท่าที่ควรปัญหาด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี กล่าวคือ กำลังพลส่วนใหญ่ยังขาดความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี และสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งยังไม่มี การนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและปัญหาด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมกล่าวคือ การเรียนรู้ในด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปได้ช้าเพราะกำลังพลที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันนั้น จะปฏิบัติงานตามรูปแบบการปฏิบัติประจำ (Routine) เป็นปัจจัยที่ไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้นวัตกรรมต่าง ๆ เท่าที่ควร หรือหากมีก็จะเป็นการเรียนรู้นวัตกรรมแบบล่าช้า ก่อให้เกิดเป็นอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของกำลังพล

2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์เชื่อมโยงนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายวางแผน อำนาจการ ประสานงาน และดำเนินการพัฒนาประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ สนับสนุนภารกิจของรัฐในการพัฒนาชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหามาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติภารกิจอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินงานของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างสมพระเกียรติและสนับสนุนการดำเนินการโครงการพระราชดำริ ตลอดจนนำแนวพระราชดำริมาขยายผลให้เป็นที่ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ในประเด็นด้านการรักษาความสงบภายในประเทศเพื่อเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและสันติสุขให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติ ให้สถาบันหลักมีความมั่นคงเป็นจุดศูนย์รวมจิตใจอย่างยั่งยืนประชาชนอยู่ดีมีสุข สนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ และประเด็นการพัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของคน ชุมชน พื้นที่ ให้เกื้อกูลต่อการผนึกกำลังป้องกันประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นการพัฒนา ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนของชาติ ด้วยการเตรียมความพร้อมของกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และนำศักยภาพที่มีอยู่เข้าร่วมปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา สำคัญเร่งด่วนของชาติ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงเพื่อเป็นการรักษา ความสงบภายในประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง การพัฒนา ศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ การบูรณาการ ความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มีใช้ภาครัฐ และ การพัฒนา กลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนา องค์กรให้มีความทันสมัย ทั้งด้านประสิทธิภาพ โดยปรับระบบการทำงานให้มีมาตรฐาน การพัฒนา ซิตสมรรถนะ และวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร สอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศ ในระยะต่อไป โดยยึดเป้าหมายในการยกระดับประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศ พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง ทางเศรษฐกิจ ทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผลให้เกิดการยกระดับรายได้ และการขยายตัว ของการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง พัฒนาโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล รวมทั้งการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม และบริการอนาคต เพื่อให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล

3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนาตามแนวคิด ทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การพัฒนาากำลังพลของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ตามแนวคิดทักษะในศตวรรษ ที่ 21 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ควรเป็นไปตามแนวทางการพัฒนา

กำลังพลเพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความสามารถ โดยการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้พร้อมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกหรือเป็นไปตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตโดยจะช่วยเหลือเตรียมความพร้อมให้รู้จักคิด รู้จักเรียนรู้ สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหา สื่อสารและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแนวทางในการพัฒนากำลังพลประกอบด้วย 1. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการทำงาน โดยให้กำลังพลมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวในการปฏิบัติงาน รู้จักการวิเคราะห์และผลิตสื่อต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ 2. การพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี โดยพัฒนากำลังพลให้มีความรู้พื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ ฉลาดใช้เทคโนโลยี รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และ 3. การพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยพัฒนากำลังพลให้มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรม โดยมีระบบการคิดเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ สามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารสามารถสื่อสาร ได้อย่างชัดเจน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามาเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบงาน เครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อให้กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต

2. ควรมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนา การสร้าง และการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความเติบโต มีสมรรถนะ มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีการพึ่งพาจากภายนอกเท่าที่จำเป็น

3. ควรมีการรอบหรือหลักการสำคัญที่ยึดเอาแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาปรับใช้กับการพัฒนากำลังพลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งการพัฒนากำลังพลให้มีความเป็นพลเมืองมีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ ดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานไว้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้กับคนไทย คือการดำเนินชีวิตโดยคำนึงถึงหลักการ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ได้แก่ การมีเหตุผล มีความพอประมาณและมีภูมิคุ้มกัน โดยอาศัยรากฐานใน 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ และคุณธรรม ซึ่งเป็นการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

1. ควรจัดให้มีการอบรมความรู้พื้นฐานในด้านต่าง ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้านเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกำลังพล

2. สร้างค่านิยมและความตระหนักในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็ม ชีตความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนกำลังพลที่ปฏิบัติงานดีให้มีความเจริญก้าวหน้าตามความรู้และ ความสามารถ สนับสนุนให้มีทักษะที่ดี มีความตระหนักรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่พฤติกรรม การปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในยุคสมัยใหม่หรือที่เราเรียกว่าการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในทุกสายงาน

3. การกระตุ้นเตือนการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลเพื่อเตรียมพร้อมรับกับภัย คุกคามความมั่นคงของชาติรูปแบบใหม่ที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่จะเกิดขึ้นมาก และมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เพื่อให้กำลังพลมีการพัฒนาตนเองและมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและ สามารถใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันท่วงที

4. ควรส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมด้านการพัฒนากำลังพลด้านทักษะชีวิตและการ ทำงานการพัฒนากำลังพลด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี และการพัฒนากำลังพลด้านทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แบบองค์รวม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การประชุมกลุ่มย่อยควรจะมีเพิ่มมิติด้านอื่น ๆ จากเดิมที่มีเพียง 3 มิติ เพื่อให้ได้ข้อมูล ที่ชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบมากขึ้น

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ควรจะมีการ สัมภาษณ์ที่ครอบคลุมในทุกระดับทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติ ไม่เจาะจงเฉพาะกลุ่ม ผู้บังคับบัญชา จะทำให้ได้ข้อมูลในภาพรวมที่ครอบคลุม