**การจัดการความรู้เรื่อง “ การทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของทัพไทย”**

**ความเป็นมา**

 ความสำคัญของ “ยุทธศาสตร์”ถือเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดทิศทางดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาและสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ แลพสอดคล้องกับหลักการต่างๆที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้ สำหรับในส่วนของกองทัพไทยนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง และจัดทำยุทธศาสตร์ทหาร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เกิดการบูรณการของหน่วยงานต่างๆในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งก็คือการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของชาตินั่นเอง

**หลักการและเหตุผล**

 จากการศึกษาและทบทวนกระบวนการยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา พบว่าในการจัดทำหรือพัฒนายุทธศาสตร์นั้น ยังมีรูปแบบกระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์หลายรูปแบบ และการใช้คำต่างๆ รวมทั้งการให้ความหมาย ตลอดจนคำจำกัดความต่างๆ ยังแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของแผนและผืที่นำแผนไปปฏิบัติมีความเข้าใจไม่ตรงกันทำให้การปฏิบัติต่างๆ ไม่บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งหากมีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์หลักที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานไปในภาพเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีภารกิจในการพัฒนางานวิชาการ และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และความมั่นคง ประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของทัพและรัฐบาล กอปรกับการตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และปัญหาของการพัฒนายุทธศาสตร์ในหน่วยงานความมั่นคงดังที่กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม และเพื่อให้สามารถนำรูปแบบกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ในแต่ละกองทัพได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการบูรณาการงานร่วมกันและความเป็นเอกภาพของกองทัพด้านยุทธศาสตร์

 ด้วยเหตุดังกล่าว ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์จึงได้ทำการศึกษา เรื่อง “การทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์” โดยการรวบรวมข้อมูลจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ และต่างประเทศ เพื่อศึกษาโครงสร้างและกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และนำมาจัดทำรูปแบบกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม ที่มีแนวทางและไปในทิศทางเดียว สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ด้านบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆในกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ให้กับสถาบันการศึกษาของกองทัพในระดับยุทธศาสตร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป

**วัตถุประสงค์การศึกษา**

๑ เพื่อทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพไทยและต่างประเทศ

๒ เพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย

 **ขอบเขตของการศึกษา**

การศึกษาในเรื่อง “การทบทวนกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์” เป็นการรวบรวมข้อมูลจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ ประกอบด้วย วปอ., วสท., วิทยาการเหล่าทัพ ทบ., ทร., ทอ. และ ศศย., โดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง เดือน ต.ค.๕๘ - ส.ค.๕๙

 **วิธีดำเนินการศึกษา**

๑. ศึกษาและทบทวนกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพไทยและต่างประเทศ จากเอกสารยุทธศาสตร์ นโยบาย งานวิจัย และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. จัดทำร่าง “กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม” ของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพไทย และต่างประเทศ

๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันระดมสมอง (Brain Storm) และความคิดเห็นในการจัดทำกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม
ที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ

๔. จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ต่อกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม ที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

๑. ได้กระบวนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ ในการพัฒนากระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม ทำให้เกิดการยอมรับและนำไปใช้

๒. ได้รูปแบบ (Model) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วม เพื่อสามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ในแต่ละกองทัพ เพื่อให้เกิดการบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพไทย ทำให้กองทัพมีความเป็นเอกภาพ

๓. กองทัพ / หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยภายในกองทัพและสามารถใช้เป็นแนวทางในการสอนให้กับบุคลากรในสถาบันการศึกษาระดับยุทธศาสตร์ของเหล่าทัพต่างๆ

 **ขั้นตอนการดำเนินงาน**

 ดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้() ของ ศศย.สปท. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนดังนี้

การบ่งชี้ความรู้ (KMP๑)

 ๑.การบ่งชี้ความรู้ (KMP1) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด

 ๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (KMP2) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า ความรู้ที่ได้จากภายในหน่วย และจากภายนอกหน่วย

 ๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (KMP3) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

 ๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (KMP4) โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ มีการตรวจสอบความถูกต้อง

 ๕. การเข้าถึงความรู้ (KMP5) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web site ของหน่วย

 ๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (KMP6) ทำได้หลายวิธี อาจจัดทำเป็นเอกสาร เป็นฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

 ๗. การเรียนรู้ (KMP6) ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ให้เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

**ผลการดำเนินงาน**

๑. การบ่งชี้ความรู้ (KMP๑)

๑.๑ ผอ.ศศย.ได้กรุณาอนุมัติแต่งตั้ง คณะกรรมการกลั่นกรองวิชาการของ ศศย.สปท.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙

๑.๒ ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อบ่งชี้องค์ความรู้ โดยคณะกรรมการกลั่นกรองวิชาการของ ศศย.สปท.

๑.๓. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ของ ศศย.สปท.

 ๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (KMP๒)

 ๒.๑. ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์จากหนังสือ บทความ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

 ๒.๒. ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันระดมสมอง (Brain Storm) และความคิดเห็นในการจัดทำกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ

 ๒.๓ จัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ต่อกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานยุทธศาสตร์ภายในกองทัพ

๒.๔ แถลงผล “กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของกองทัพไทย”

 ๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (KMP๓)

 ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อจัดการความรู้ให้เป็นระบบและรวบรวมข้อมูลให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่กำหนด

 ๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (KMP๔)

 ๔.๑. รวบรวมองค์ความรู้การจัดทำกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

 ๔.๒. รวบรวมความรู้ที่ประมวลให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ

 ๕.การเข้าถึงความรู้ (KMP๕)

๕.๑. จัดทำข้อมูลเป็นอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์ เพื่อเผยแพร่บน Website ของ ศศย.สปท.

๕.๒. จัดทำคู่มือ ไว้ในห้องสมุด ศศย.สปท. และศูนย์บรรณสาร สปท.

๕.๓. แจกจ่าย นขต..สปท. และหน่วยงานทางด้านยุทธศาสตร์ที่สนใจ

๖.การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (KMP๖)

 ๖.๑. จัดประชุมชี้แจงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่อง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

๖.๒. เผยแพร่ทางประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ ทั้งในระบบอินทราเน็ต และอินเตอร์เน็ต ของ ศศย.สปท.

๗.การเรียนรู้ (KMP๗)

 จัดทำแบบสำรวจเพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง