



เอกสารวิชาการ  
เรื่อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC

โดย

นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
วันที่ ๘ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
เพื่อการเป็น SMART SSC

ลักษณะวิชา : ยุทธศาสตร์

โดย : นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์

อาจารย์ที่ปรึกษา: พลตรี โสภณ ศิริงาม

การศึกษาในงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของ ศศย.สปท. ตลอดจน ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเพื่อรองรับการเป็น SMART SSC ผลการศึกษา พบว่า ศศย.สปท. เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการ ๑) สร้างองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงโดย ศึกษาวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล ๒) การ เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน ๓) สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท.และ สปท. โดย การศึกษาพบปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาระบบของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สรุปได้ว่า ๑) โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษา วิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ แนวทางในการรับราชการ ของนักวิจัย และ พนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรา รองรับที่เหมาะสม ๒) ระบบการ จัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรมส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้าย หรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสีย องค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร ๓) ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สปท. ไม่ ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ๔) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิง วิเคราะห์และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึง ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ๕) กำลังพลขาดเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ศศย.สปท. ๖ ประเด็นคือ ๑) สร้างความรู้ และความเข้าใจในด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ทั้งกองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชน ๒) เสริมสร้างบทบาทและ ความเข้มแข็ง ศศย.สปท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ๓) เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการ สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท. ๔) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสถานะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้ โอกาสในการเติบโตในอาชีพ และ ๕) ปรับโครงสร้างของ ศศย.สปท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น และ ๖) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ดี

## คำนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๖) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้เป็น การตรวจสอบและการวิเคราะห์สถานะ แวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทาง ยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และ วิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทาง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ รวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบัน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เป็นสถาบันที่มีความพร้อมในการเป็น SMART SSC

นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์

มิถุนายน ๒๕๖๓

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญแผนตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๓
๑.๔ ระเบียบวิธีวิจัย	๔
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์	๕
<b>บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
๒.๑ หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	๗
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีต่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน	๑๐
๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน	๑๖
๒.๔ สถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงในต่างประเทศ	๑๘
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๒๒
<b>บทที่ ๓ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์</b>	
๓.๑ กองบัญชาการกองทัพไทย	๒๓
๓.๒ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๒๕
๓.๓ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๒๖
๓.๔ วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของ ศศย.สปท.	๓๒
๓.๕ สรุป	๓๖
<b>บทที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนabatบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์</b>	
๔.๑ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	๓๘
๔.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนabatบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	๔๘
๔.๓ สรุป	๖๑

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๕ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์ศึกษาพิเศษ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๖๒
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๖๓
บรรณานุกรม	๖๕
ประวัติย่อผู้วิจัย	๖๖

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒-๑	ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ (ABCDE Model) โดยปรับปรุงจาก Matt H. Evan	๑๐
๔-๑	การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดแข็ง	๔๑
๔-๒	การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดอ่อน	๓๒
๔-๓	การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์โอกาส	๔๕
๔-๔	การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์อุปสรรค	๔๗
๔-๕	การกำหนดมาตรการด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix	๕๓

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒-๑ ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์การ	๑๔
๒-๒ Strategic Approach ของ DKI APCS	๒๐
๒-๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๒๒
๓-๑ RTARF Road Map ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี ๒๕๘๐	๒๔
๓-๒ วิสัยทัศน์ สปท. “SMART NDSI” ในปี ๒๕๘๐	๒๖
๓-๓ โครงสร้าง ศศย.สปท.	๒๙
๔-๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	๔๗
๔-๒ TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง ๔ รูปแบบ	๔๘

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรก ของประเทศไทย เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” โดยประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านความมั่นคง (๒) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (๖) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ<sup>๑</sup> คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือเทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการ ของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพ และหน่วยงานความมั่นคง จำนวน ๒ ตัวชี้วัดคือ ๑) ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง และ ๒) บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ ซึ่งมี “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง” เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่

---

<sup>๑</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติฉบับประกาศ ราชกิจจานุเบกษา, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf)



จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ ๒๐ ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ได้กำหนดเอาไว้<sup>๒</sup>

กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ใน*การก้าวไปสู่ SMART Headquarters* ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ ได้แก่<sup>๓</sup> ๑) Strength and Sustainability เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ๒) Multi Purpose มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ ๓) AI C2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชา ที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา ๔) Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพ จอมทัพไทย และ ๕) Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero ในการนี้ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแนวทางดังกล่าว ได้แก่ *“การก้าวไปสู่ SMART NDSI”* ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ โดย ๑) Security Professional ผู้นำทางความมั่นคง ๒) Multidisciplinary ศึกษาสหวิทยาการ ๓) Academic Excellence ความเป็นเลิศทางวิชาการ ๔) Robust Optimization มีประสิทธิภาพมาตรฐานสูง และ ๕) Technological Disruption เทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ในส่วนของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศสย.สปท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแนวทางของกองบัญชาการกองทัพไทย และสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้แก่<sup>๔</sup> *“เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน”* โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ใน *“การก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน”* ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ โดย ๑) Scholar รู้ทัน รู้รอบ ประชาญ์ด้านความมั่นคง ๒) Multidimensional Defence and Security ความมั่นคงแบบองค์รวม ๓) Advance Education Base รากฐานการศึกษาแบบก้าวหน้า ๔) Relentless Development พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ๕) Transformative ส่งต่อองค์ความรู้ด้านความมั่นคง

แม้ว่าศสย.สปท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใน *“การก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน”* ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการบรรลุ

<sup>๒</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/01-ความมั่นคง.pdf>

<sup>๓</sup> กองบัญชาการกองทัพไทย. (ไม่ระบุ).. วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. [https://rtarf.mi.th/pdf/mission\\_vision62.pdf](https://rtarf.mi.th/pdf/mission_vision62.pdf)

<sup>๔</sup> การบรรยายพิเศษการทบทวนและการจัดทำแผนปฏิบัติงานของ ศสย.สปท. (Action Plan) เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ศสย.สปท. พ.ศ.๒๕๖๓ ภายใต้ Road map SMART HQ ให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital SSC พ.ศ.๒๕๖๕ และ SMART SSC ในปี พ.ศ.๒๕๘๐ ณ ห้องประชุม ศสย.สปท. ระหว่างวันที่ ๑๑-๑๕ พ.ย.๖๒

วิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC ให้มีผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ ศสย.สปท. ในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC” เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ไปสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน ภายใน พ.ศ. ๒๕๘๐ ต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- ๑.๒.๓ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อรองรับการเป็น SMART SSC

## ๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

- ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - ๑.๓.๑.๑ ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
  - ๑.๓.๑.๒ ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีต่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน
  - ๑.๓.๑.๓ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
  - ๑.๓.๑.๔ ศึกษาการดำเนินการของคลังสมองด้านความมั่นคงจากต่างประเทศ เพื่อหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบทบาทของสถาบันคลังสมองด้านความมั่นคง
  - ๑.๓.๑.๖ ศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๑) ประเด็น ความมั่นคง แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของกองบัญชาการกองทัพไทย แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการสอบถามข้อมูลจาก ผู้บังคับบัญชาของ ศศย.สปท. ดังนี้

- ๑.๓.๒.๑ พันเอก บัณฑิต บำเรอราช
- ๑.๓.๒.๒ พันเอก ประเทือง ปิยะกะโพธิ์
- ๑.๓.๒.๓ พันเอก ทศพล พุ่มพวง
- ๑.๓.๒.๔ นาวาอากาศเอก ไชยา ออกแดง
- ๑.๓.๒.๕ พันเอกหญิง ศศิธร ทันศรี

### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในห้วงเวลา ๓ เดือน (มีนาคม - พฤษภาคม ๒๕๖๓)

## ๑.๔ วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการดังนี้

### ๑.๔.๑ การรวบรวมข้อมูล

๑.๔.๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เรื่องแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทของคลังสมองด้านความมั่นคง จากห้องสมุดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

๑.๔.๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากการแบบสอบถาม บุคคลตามทีระบุในขอบเขตของประชากร

### ๑.๔.๒ การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิดังที่กล่าวแล้ว หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบ (Validity) ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเตรียมข้อมูลใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

### ๑.๔.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) เพื่อแยกแยะส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC ต่อไป

## ๑.๕ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๕.๑ ทำให้ทราบถึงบทบาทของของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๕.๒ ทำให้ทราบถึงปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๕.๓ ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อรองรับการเป็น SMART SSC

## ๑.๖ คำจำกัดความ

ยุทธศาสตร์

(Strategy)

หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากร (Means) มาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ โดยต้องเชื่อมความสัมพันธ์ด้วยประยุกต์องค์ประกอบหลัก ได้แก่ เป้าหมาย (Ends) วิธีการ (Ways) และทรัพยากร (Means) ด้วยการวางกลยุทธ์ (Suitability) การยอมรับได้ (Acceptability) ความเป็นไปได้ Feasibility) โดยผ่านการประเมินความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลาที่ดำเนินการ

คลังสมอง

(Think-Tank)

หมายถึง สถาบันที่ทำการค้นคว้า ศึกษา วิจัย วิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ทั้งที่เป็นนโยบายภายในหรือนโยบายระหว่างประเทศ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ทำให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถตัดสินใจในประเด็นนโยบายสาธารณะอยู่บนฐานของข้อมูลและความรู้ สถาบันเหล่านี้อาจเป็นองค์กรอิสระ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหลักอื่นๆ (affiliated Institution) แต่ต้องเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแน่นอน ถาวร และไม่เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อรับทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งชั่วคราว (Ad Hoc Commission) คลังสมองมีบทบาทอยู่ในฐานะเป็นตัวเชื่อมระหว่างภาควิชาการและภาคนโยบาย มีหน้าที่สร้างความเชื่อมโยงให้กับภาคประชาสังคม ภาครัฐบาลและสาธารณะ เพื่อพัฒนาและรักษาผลประโยชน์สาธารณะของประเทศ โดยการทําวิจัยและทําให้งานวิจัยมีภาษาและรูปแบบที่เข้าใจง่าย น่าเชื่อถือ และเข้าถึงประชาชนและผู้

กำหนดนโยบาย คลังสมองจึงมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ ชี้แนะ และ  
เสนอแนะความคิด แนวทางและวิธีการที่เหมาะสมให้กับภาครัฐและส่วน  
ราชการ เพื่อการบริหารจัดการ ปรับปรุง แก้ไขประเทศได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยเหตุนี้ คลังสมองจึง  
มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงประเทศในด้านต่าง ๆ  
ให้ดีขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การเมือง การทหาร เป็นต้น

## บทที่ ๒

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC ได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
- แนวคิดและทฤษฎีต่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
- สถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงในต่างประเทศ
- บทบาทของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกัน
- กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

##### ๒.๑.๑ ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือแผน (Plan) ที่จะนำ องค์การให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์การต้องการชัยชนะองค์การต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้ (Jonas. 2000: 65)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการ ตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์การคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา (Bryson, 1995: 32)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุ ประโยชน์ แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อ ตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Johnson and Scholes, 1999: 10)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมจัดมีเป้าประสงค์อัน แสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการ วิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผน ยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี การบริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิด เป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริงเป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจ มีหลักการดี ก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของ

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยมีวลีว่า “ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ” (เสรี พงศ์พิศ, ๒๕๔๘: ๑๒๐)

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานหรือแนวทางที่หน่วยงานยึดถือเป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ โดยแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องให้สอดคล้องกับความเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงานที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร สถานการณ์ และต้องสอดคล้องกับแนวทางของประเทศ

**๒.๑.๒ ความหมายของการแผนยุทธศาสตร์ Strategic Plan** ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงในงานแผนและงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2539 : 4) ได้ให้ความหมายของ แผนยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

- เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆในการดำเนินงานขององค์กร หนึ่งๆ
- เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึง ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือ ในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงาน ในส่วนงานต่างๆขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน
- เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

**๒.๑.๓ ความจำเป็นและประโยชน์ของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** (งานแผนและงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2539 : 4)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539:12) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ว่า มีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ ที่มุ่งหวังผลสำเร็จใน การดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศมีการเปลี่ยนแปลง และขยายตัวอย่าง รวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบ ทั้งที่เป็นโอกาส และภัยอุปสรรคต่อองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารองค์การ มีความจำเป็น ที่จะต้องพิจารณา จัดสรร ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณ บุคลากร ตลอดจน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ประกอบกับการขยายตัว และสลับซับซ้อนขององค์การ ทำให้ผู้บริหาร จะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยน องค์การ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นประโยชน์ หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในเรื่องของ องค์การมากขึ้น

- กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึง ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นกับองค์กร
- ช่วยทำให้ผู้บริหาร เกิดความเข้าใจ ในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
- ช่วยระบุโอกาส และลู่ทางในการดำเนินในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและ ภารกิจของ องค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
- ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรของ องค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน ระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กับ ทิศทาง และการดำเนินงานตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
- ช่วยก่อให้เกิด การประสานงาน และบูรณาการทางความคิดการดำเนินงาน กิจกรรม ต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การแผนยุทธศาสตร์ เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการจัดทำแผนคือ

- การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร (Mission Determination)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- การวิเคราะห์สภาพองค์กรภายใน (Organizational Analysis)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรและ
- การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จะส่งผลให้แผนฯ ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- แผนต้องสนับสนุน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อขจัดความขัดแย้งที่ อาจจะ เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งสามารถบ่งบอกถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต
- เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนฯ เนื่องจากแผนฯ จะช่วยให้ ผู้บริหารทราบปัญหา อุปสรรค การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถกำหนด จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ขององค์กรได้

#### ๒.๑.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้ทำการศึกษาเฉพาะ กรณี เรื่อง “บทบาทกองทัพต่อยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๑” ผลจาก การศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจและขีดความสามารถของกองทัพไทยในฐานะหน่วยงานหลักด้านความ มั่นคงของประเทศ มีบทบาท เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมแห่งชาติ ๔ ประเด็น ยุทธศาสตร์ โดยเป็นทั้งหน่วยงานหลัก



และหน่วยงานร่วม เพื่อบูรณาการดำเนินงานกับทุกภาคส่วน อย่างเป็นระบบในการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมแห่งชาติ

พันเอก โสภณ ศิริงาม ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแบบในการกำหนดยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ชาติในศตวรรษที่ ๒๑ ผลการวิจัยพบว่า ได้พบข้อดีที่สำคัญของตัวแบบในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และนำไปสังเคราะห์เป็นปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๑๖ ประการ อันนำไปสู่การกำหนดตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ชาติในศตวรรษ ที่ ๒๑ ที่แก้ไขข้อดีที่พบจากตัวแบบที่ศึกษา ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่าด้วยตัวแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะมีความเหมาะสมต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีของประเทศไทยต่อไป

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีต่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน

### ๒.๒.๑ การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

หลักการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ อาศัยตัวแบบ “ABCDE” เป็นแนวทางสำหรับการคิด และการดำเนินการ ได้แก่ การตรวจสอบ (Assessment) เส้นฐาน (Baseline) องค์ประกอบ (Components) การขับเคลื่อน (Drive) และการประเมิน (Evaluate)

เราอยู่จุดไหน?	เราต้องการจะไปไหน?	เราจะทำอะไร?	เราทำไปอย่างไร?
Assesment	Baseline	Components	Down to Specifics
-การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	- สถานการณ์อดีต ปัจจุบัน และอนาคต	วิสัยทัศน์/พันธกิจ	- การดำเนินงาน
-ข้อมูลภูมิหลัง	- ประเด็นสำคัญ	ค่านิยม/ปรัชญานำทาง	- การริเริ่มและโครงการ
-การวิเคราะห์สถานการณ์	-เปรียบเทียบระหว่างฐานกับความท้าทาย	เป้าประสงค์หลัก	- กิจกรรมผู้รับผิดชอบและงบประมาณ
-SWOT- Strength's, Weaknesses, Opportunities, Threats	-ช่องว่างที่เป็นโอกาสในการพัฒนา	ดัชนีชี้วัดผลงานหลักเป้าหมายและความคิดริเริ่ม	- ขั้นตอน/ วิธีการปฏิบัติงาน - การมอบหมายงาน
			- การจัดการผลการปฏิบัติงาน - กระบวนการสอบทาน Balance Scorecard
			- การแก้ไขปรับปรุง
			- สะท้อนกลับไปที่ดินน้ำ (ทบทวน)

ตารางที่ ๒-๑ ตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ (ABCDE Model) โดยปรับปรุงจาก Matt H. Evans

### ๒.๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และการต่างประเทศ รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้เสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และจัดการได้และส่วนที่ไม่อาจจัดการได้ องค์การจึงมีความจำเป็นในการคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทันและก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ความฉลาดในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมีอาชีพ

#### ๒.๒.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกหน่วยงาน แบบ C-PEST

นำปัจจัย ๕ ด้านที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานในบรรลู่วัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

๑) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) วิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

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

๓) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) วิเคราะห์สภาพและ แนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัว ทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

๔) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S) วิเคราะห์ โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบ หน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ฯลฯ

๕) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) วิเคราะห์ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

#### ๒.๒.๒.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ขั้นตอนที่ ๑ ตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในสวนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในสวนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนขอความในของประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)

ขั้นตอนที่ ๒ อภิปรายวาปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อ หาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาส (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ ๓ สมาชิกรวมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่า หน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อ การบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

### ๒.๒.๒.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน แบบ Mckinsey 7S

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุด แข็ง (Strengths :S) และ จุดอ่อน (Weaknesses :W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่ แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ McKinsey 7 S นำปัจจัย ๗ ด้าน มาวิเคราะห์ ดังนี้

๑) ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) วิเคราะห์ โครงสร้าง หน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงาน บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมีหรือเป็นก็จะเป็นจุดแข็งทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็น จุดอ่อน เป็นต้น

๒) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) วิเคราะห์ ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมากลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็น เครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์และ วิสัยทัศน์ที่กำหนด

๓) ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems : S3) วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการ หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงาน มาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบงานงบประมาณและระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ ติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการ ทำงานต่างๆของหน่วยงาน

๔) ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการ วิเคราะห์ในเรื่องของ รูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้ม

มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

๕) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) วิเคราะห์ บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายใน หน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้าน บุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องของการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

๖) ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถบุคลากร (Skills: S6) วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจักษ์สายงาน และ จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและ บริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของ หน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” “ธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

#### ๒.๒.๒.๔ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)

ขั้นตอนที่ ๑ ตรวจสอบและวิเคราะห์ สถานการณ์ ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุ / ข้อสรุปผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่เป็น จุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วเขียนข้อความในของประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบ บันทึกลงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน โดยเขียนข้อความ สถานการณ์ที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของ หน่วยงาน/สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๒ อภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

ขั้นตอนที่ ๓ อภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่า หน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็น จุดแข็ง (Strengths) หรือเป็น จุดอ่อน (Weaknesses)

## ขั้นตอนการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT Analysis)



รูปที่ ๒-๑ ขั้นตอนการวิเคราะห์ห้องค์การ

### ๒.๒.๒.๕ การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ 7-S ก็เพื่อกำหนดประเด็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ C-PEST เพื่อกำหนดประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ตามแนวทางที่เรียกว่า SWOT Analysis (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์กรโดยใช้หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ต่าง ในเชิงกว้าง (Scenario Analysis) เพื่อตรวจสอบดูว่าสถานการณ์ใดบ้างที่เป็นโอกาส (Opportunities) และสถานการณ์ใดบ้างที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) ที่มีอิทธิพลกับการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ขององค์กร จะต้องคำนึงถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งองค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานขององค์กร
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานขององค์กร
- นวัตกรรมและการดำเนินงานขององค์กร
- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร
- การวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
- ลักษณะเฉพาะขององค์กร
- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามขององค์กรหรือองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องตามภารกิจขององค์กร

กระบวนการกำหนดประเด็น SWOT อาศัยการระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นที่มีความมั่นคงตรงกับสภาพขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เมื่อประเด็น SWOT มีความชัดเจนแล้ว ให้ดำเนินการประเมินความสำคัญและน้ำหนักของประเด็น SWOT แต่ละประเด็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT ที่มีผลต่อองค์กร หลังจากประเมินน้ำหนักประเด็น SWOT แล้วก็สามารถนำไปใช้ในการกำหนดตำแหน่ง SWOT ต่อไปได้

#### ๒.๒.๒.๖ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/ Themes) ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการองค์กร ซึ่งมีผลต่อความคงอยู่และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร เป็นประเด็น (Issues) หรือ หัวข้อสำคัญ (Theme) ที่องค์กรต้องสนใจเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรสามารถแยกแยะภารกิจพื้นฐาน หรืองานประจำออกจากภารกิจเชิงยุทธศาสตร์หรืองานยุทธศาสตร์ ในขณะที่ภารกิจพื้นฐานเป็นงานที่ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอแต่งานยุทธศาสตร์ต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญและต้องดำเนินการใน ฐานะอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรดำเนินไปในทางที่ดีขึ้นซึ่งได้มาจากการ วิเคราะห์ SWOT ที่แสดงถึงประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง และนำไปใช้ในการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หรือ สาระสำคัญทางยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) โดยปกติแล้ว เป็นการ “ขจัดจุดอ่อน” และ “พลิกวิกฤติ (ภัยคุกคาม) เป็นโอกาส” และ “ใช้จุดแข็งไปซ้อนโอกาส”

### ๒.๒.๒.๗ การกำหนดยุทธศาสตร์

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยผลการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว โดยการพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์และเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑) นำผลการวิเคราะห์ SWOT กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เส้นฐาน (Baseline Position) ที่น้ำหนักความเสียเปรียบ (WT < SO) หรือผลคูณของน้ำหนักรวมของจุดอ่อน (W) และน้ำหนักรวมของภัยคุกคาม (T) น้อยกว่าผลคูณของน้ำหนักรวมของจุดแข็ง (S) และน้ำหนักรวมของโอกาส (O) ให้ปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบโดยที่ (SO > WT)

๒) กำหนดประเด็นหรือหัวข้อสำคัญจากประเด็น SWOT ที่มีน้ำหนักและมีผลกระทบต่อองค์การสูง

๓) สอบทานและปรับปรุงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้ตรงและชัดเจนมากขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT ประกอบ

๔) ใช้มุมมองตามหลักคะแนนสมดุล ๔ ด้านเป็นกรอบ คือ

- มุมมองด้านประสิทธิผลตามภารกิจ (การเงิน)
- มุมมองด้านคุณภาพการบริการ (ลูกค้า)
- มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (กระบวนการภายใน)
- มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร (การเรียนรู้และเติบโต)

๕) กำหนดเป้าประสงค์ (Goals หรือ CSF: Critical Success Factors) ที่ละมุมมองเรียงลำดับจากมุมมองที่ ๑ จนถึงมุมมองที่ ๔ โดยมองเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กรในแต่ละมุมมอง

๖) กำหนดเป้าประสงค์หลัก และเชื่อมโยงเป้าประสงค์ ให้เป็นเหตุเป็นผลกัน เรียงลำดับลงมาตามมุมมองแต่ละด้านแต่ละมุมมอง ซึ่งจะได้การเชื่อมโยงเป้าประสงค์ในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ของประเด็น

### ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพ ในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติ ที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับ คือ ๑) ประสิทธิภาพของบุคคล ๒) ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพหมายความว่าการทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตาม เป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิลเมอร์ (Gilmer, ๑๙๖๗, pp. ๓๘๐-๓๘๔) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ๒) โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ๓) การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๔) ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ๕) ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ๖) การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษต่อ การฝึกอบรม การดูงาน ๗) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ๘) สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ๙) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ๑๐) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสวัสดิการด้านอื่นๆ เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (๒๕๒๙, หน้า ๖) กล่าวถึง แนวความคิดของปีเตอร์ (Peters) ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรว่ามีดังต่อไปนี้ คือ ๑) กลยุทธ์ (strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก ๒) โครงสร้าง (structures) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ๓) ระบบ (systems) ระบบขององค์การช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ๔) แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ๕) บุคลากร (staff) ผู้ร่วมงาน ๖) ความสามารถ (skill) ๗) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สมยศ นาวิการ (๒๕๓๙, หน้า ๒๒๑-๒๒๔) กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ๖ ประการ คือ ๑) ผลตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง และเงินเดือน ซึ่งจะมิบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมากเพราะว่าผลตอบแทนเป็นสิ่งที่สนองความต้องการได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย



ยิ่งกว่านั้น ผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จและเป็นแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง

๒) การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจงานอีกระดับหนึ่งเพราะ การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงขึ้น จะให้ความอิสระ ความท้าทายและเงินเดือนที่สูงขึ้น

๓) การบังคับบัญชา จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจงานที่แตกต่างกันในอีกระดับหนึ่ง โดยทั่วไปการบัญชาการ ที่สร้างความพอใจในงาน จะมีอยู่ ๒ ลักษณะ คือ การบังคับบัญชา แบบมุ่งคนโดยผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับกรบังคับบัญชาแบบการมีส่วนร่วม โดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ๔) ลักษณะงาน เนื้อหาของงาน จะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจเหมือนกับผลตอบแทน ลักษณะของงานที่กระทบต่อความพอใจ งานจะมีอยู่ ๒ ด้าน คือ ความหมายของงานและการควบคุมวิธีการทำงานโดยทั่วไป งานที่มีความหลากหลายน้อยจะสร้างความพอใจได้สูงที่สุด งานที่มีความหลากหลายมากเกินไปจะทำให้พนักงานรู้สึกตึงเครียด งานที่ให้ความเป็นอิสระจะสร้างความพอใจในงานได้สูงที่สุด ๕) กลุ่มงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่งจากการวิจัย “เราต้องการอย่างไรอย่างแท้จริงจากงานของพวกเรา” นักวิจัยค้นพบว่า พนักงานกล่าวว่าพอใจกับความเป็นมิตรของเพื่อนร่วมงาน ๖) สภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจในงานอย่างหนึ่ง ด้านอุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือที่เพียงพอ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงาน

ปีติ วัลยะเพ็ชร (๒๕๔๘, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไป น้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ใน ระดับต่ำได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้

## ๒.๔ สถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงในต่างประเทศ

### ๒.๓.๑ The Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI APCSS) ของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา

The Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI APCSS) เป็นสถาบันการศึกษาของกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาที่ก่อตั้งอย่างเป็นทางการในวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๓๘ ตั้งอยู่ที่เมืองโฮโนลูลู มลรัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกา APCSS จัดหลักสูตรที่มุ่งเน้นปัญหาด้านความปลอดภัยในระดับภูมิภาคและระดับโลกโดยเชิญผู้แทนทางทหารและพลเรือนของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เข้าร่วมโครงการการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งการศึกษาในผู้บริหาร (Executive

Education) และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ทั้งในฮาวายและทั่วภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก โดยมี วิทยาลัย ศัน พันธกิจ เป้าหมาย และ LINES OF EFFORT ดังต่อไปนี้<sup>๕</sup>

### ๒.๓.๑.๑ วิทยาลัย ศันของ DKI APCSS

ภูมิภาคอินโด-แปซิฟิกที่เสรีและมั่นคง ส่งเสริมความมั่นคงที่ร่วมมือและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

### ๒.๓.๑.๒ พันธกิจของ DKI APCSS

DKI APCSS สร้างขีดความสามารถที่ยืดหยุ่น ความเข้าใจร่วมกัน และความสัมพันธ์ใน เครือข่ายระหว่างผู้ปฏิบัติงานพลเรือนและทหาร และ สถาบันต่างๆ เพื่อพัฒนาอินโด – แปซิฟิกที่เสรีและ เปิดกว้าง

### ๒.๓.๒.๓ เป้าหมาย (Goals) ของ DKI APCSS

#### ๑) ประชาชน (People)

เนื่องจากประชาชนเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงและเป็นประชาชนนั่นเองที่จะปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง ประชาชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด สำหรับ DKI APCSS และภูมิภาค DKI APCSS จึงมุ่งมั่นที่จะเสริมพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ชุมชนมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมความมั่นคงในระดับภูมิภาคในเชิงบวก DKI APCSS ต้องการให้ประชาชน เป็นแบบอย่างของความคิดที่แปลกใหม่และเชิงวิพากษ์ที่จะเป็นผู้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง

#### ๒) โปรแกรม (Program)

โปรแกรมของ DKI APCSS เปิดโอกาสให้ผู้เข้าศึกษาด้วยโอกาสทางการศึกษาที่ เปลี่ยนแปลงและทำให้พวกเขากลับไปหน่วยงานของพวกเขาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โปรแกรม ดังกล่าวได้รับการออกแบบให้มีการโต้ตอบและร่วมมือกันซึ่งทำให้สามารถได้รับทักษะการทำงานร่วมกันที่ สำคัญและวางรากฐานสำหรับเครือข่ายความมั่นคงที่จะได้รับการพุ่มพัก DKI APCSS ตั้งเป้าหมายที่จะคิดค้น และสนับสนุน โปรแกรมที่เกี่ยวข้อง บูรณาการ และตอบสนอง ที่เสริมความมั่นคงในภูมิภาค โปรแกรมของ DKI APCSS จะให้คุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียในขณะที่ยังคงตอบสนอง ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ

#### ๓) กระบวนการ (Processes)

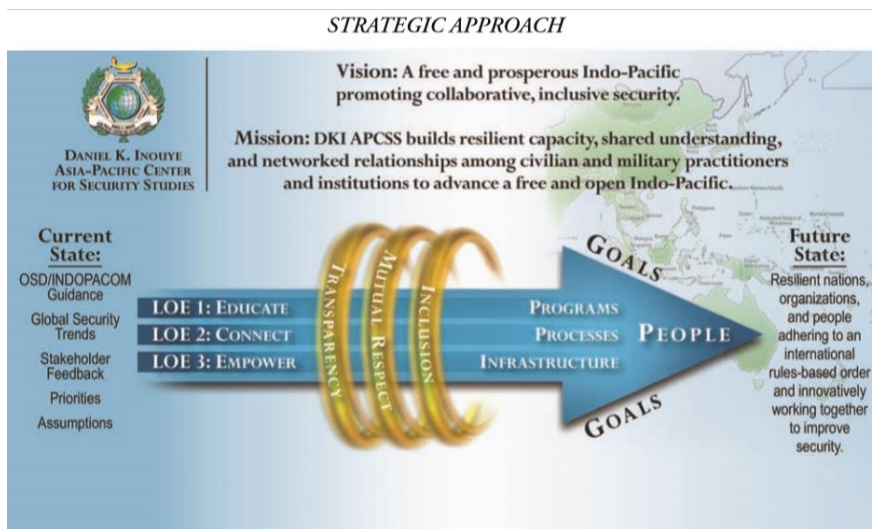
กระบวนการเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในองค์การ โดยที่ DKI APCSS กระบวนการมีส่วนสำคัญต่อชื่อเสียงในฐานะสถาบันการศึกษาชั้นนำ DKI APCSS มุ่งมั่นที่จะประสานและ บูรณาการกระบวนการที่อ่อนตัวที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถปรับให้เหมาะสมระหว่างคุณค่าและ ประสิทธิภาพ กระบวนการของ DKI APCSS จะถูกนำไปใช้อย่างรอบคอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

#### ๔) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

---

<sup>๕</sup> Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center For Security Studies. Strategic Plan For Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center For Security Studies 2019, ๗ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://apcss.org/wp-content/uploads/2019/09/DKI-APCSS-Strategy-2019.pdf>

จากการส่งกำลังบำรุงและการดำรงสภาพอาคารและสถาปัตยกรรม โครงสร้างพื้นฐานเป็นสิ่งที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ DKI APCSS จึงมุ่งมั่นที่จะปรับโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ส่งเสริมความร่วมมือกัน สร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลง นับตั้งแต่ผู้เข้าศึกษาเดินทางมาถึง โครงสร้างพื้นฐานจะช่วยให้ทุกคนที่มีปฏิสัมพันธ์กับ DKI APCSS ด้วยประสบการณ์การศึกษาที่ดึงดูดใจซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้าใจในภูมิภาคและเป็นแรงบันดาลใจให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น



ภาพที่ ๒-๒ Strategic Approach ของ DKI APCSS

#### ๒.๓.๑.๔ Lines of Effort ของ DKI APCSS

DKI APCSS จะมุ่งเน้น Lines of Effort ๓ ประเด็นหลัก คือ ให้การศึกษา (Educate) เชื่อมโยง (Connect) และ เสริมกำลัง (Empower) ให้กับผู้ปฏิบัติด้านความมั่นคง

##### ๑) ให้การศึกษา (Educate)

ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งภายในสำหรับเจ้าหน้าที่ของ DKI APCSS รวมถึงบุคคลภายนอกที่มีปฏิสัมพันธ์กับ DKI APCSS ผ่านโปรแกรมของ DKI APCSS เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันที่ดีขึ้นเกี่ยวกับอินโด-แปซิฟิก

##### ๒) เชื่อมโยง (Connect)

สร้างรักษาและขยายความสัมพันธ์เครือข่ายที่กว้างขวางของผู้ปฏิบัติด้านความมั่นคงเพื่อให้ความท้าทายด้านความมั่นคงสามารถแก้ไขได้ผ่านการทำงานร่วมกัน

##### ๓) เสริมกำลัง (Empower)

ให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ของ DKI APCSS และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้คุณค่ากับการอุทิศตนของพวกเขาและช่วยให้มีการเจริญเติบโตอย่างมืออาชีพ DKI APCSS จะช่วยให้ผู้เข้าศึกษาและศิษย์เก่ามีเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการคิดเชิงวิพากษ์ในสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงที่ซับซ้อนในปัจจุบันและเพื่อเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสำหรับประเทศและหน่วยงานพวกเขาเพื่อสร้างขีดความสามารถที่ยืดหยุ่น

## ๒.๓.๒ The China Institute of International Studies (CISS) สาธารณรัฐประชาชนจีน<sup>๖</sup>

### ๒.๓.๒.๑ บุคลากร

CISS มีบุคลากรที่เป็นนักวิจัยและวิชาชีพอื่นๆ ประมาณ ๑๐๐ คนซึ่งประกอบด้วยนักการทูตอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาแต่ละพื้นที่และผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับกิจการต่างประเทศ นักวิชาการรุ่นใหม่ของ CISS มีวุฒิปริญญาเอกหรือปริญญาโทในสาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๓.๒.๒ โครงสร้าง

CISS มีทั้งแผนกวิจัย (Research Department) และศูนย์วิจัย (Research Center) โดยที่แผนกวิจัยเป็นหน่วยงานหลักของ CISS โดยที่ศูนย์วิจัยเป็นส่วนที่เสริมและกำลังมีความสำคัญเพิ่มขึ้น CISS มีแผนกวิจัยที่รับผิดชอบ ๗ แผนกคือ

- ๑) Department for International and Strategic Studies
- ๒) Department for World Economy and Development
- ๓) Department for American Studies
- ๔) Department for Asia-Pacific Security and Cooperation
- ๕) Department for European Studies
- ๖) Department for Developing Countries Studies
- ๗) Department for Eurasian Studies

CISS มีศูนย์วิจัยที่มุ่งเน้น ๕ เรื่องคือ

- ๑) Center for China-U.S Relation
- ๒) Center for Maritime Security and Cooperation
- ๓) Center for Global Governance
- ๔) Center for International Energy Strategy
- ๕) Center for Arms Control and International Security

โดยที่นักวิจัยของศูนย์วิจัยมาจากแผนกวิจัยเป็นการเฉพาะกิจ

### ๒.๓.๒.๓ โครงสร้างพื้นฐาน

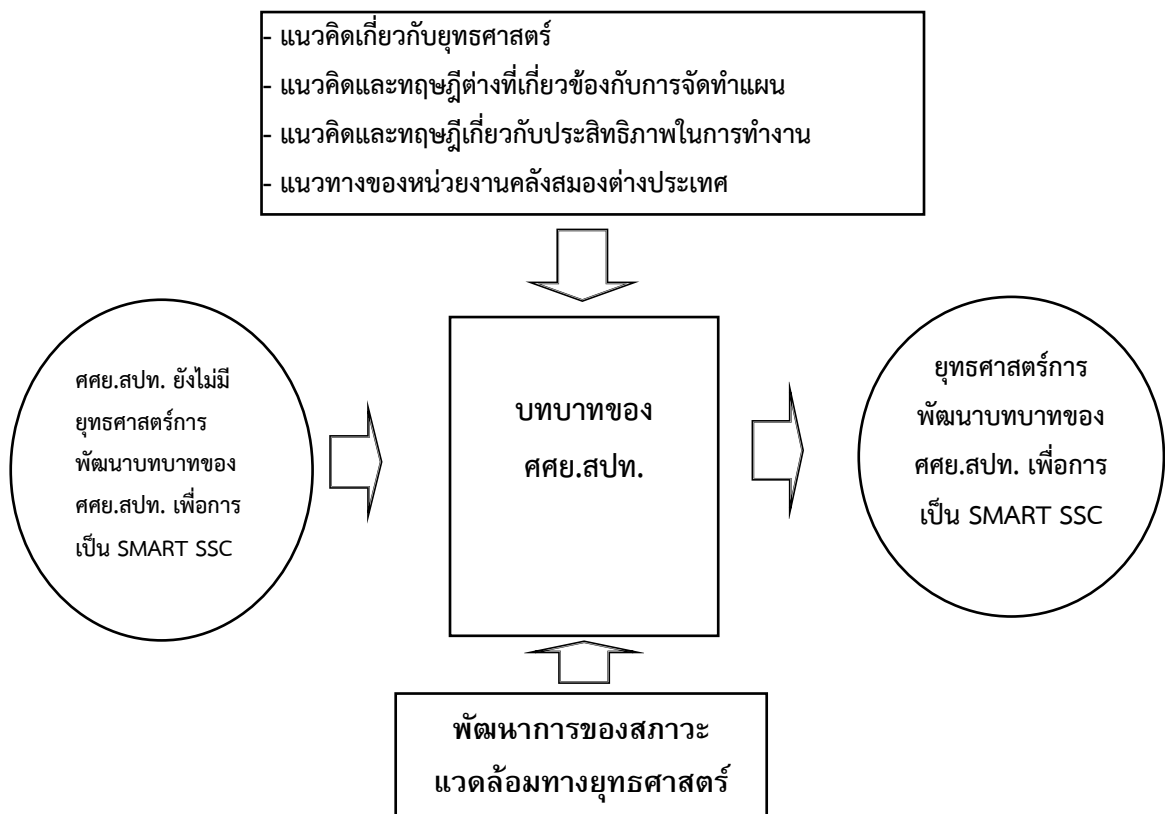
CISS มีห้องสมุดที่มีหนังสือจำนวนมากกว่า ๓๐๐,๐๐๐ เล่ม

---

<sup>๖</sup> Longdi Xu, “Emergence of a Think Tank and a Rising Power on the World Stage: China Institute of International Studies,” Think Tank, *Foreign Policy in Emerging Powers*: 169-173

## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ได้แก่ หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการจัดทำแผน แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนั้น กรอบแนวคิดในการวิจัย คือ การร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC ซึ่งในปัจจุบัน ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังไม่เคยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในภาพรวมเพื่อรองรับวิสัยทัศน์การเป็น SMART SSC ตามที่กำหนดการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ ทั้งนี้ โดยจะนำหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน และแนวทางของหน่วยงานคลังสมองต่างประเทศ มาเป็นกรอบหลักสำหรับการวิเคราะห์



รูปที่ ๒-๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

บทนี้เป็นการศึกษาการตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ โดยรายละเอียดของบทนี้ประกอบด้วย

๑. กองบัญชาการกองทัพไทย
๒. สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๓. ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๔. วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
๕. สรุป

#### ๓.๑ กองบัญชาการกองทัพไทย

##### ๓.๑.๑ วิสัยทัศน์และเป้าหมายกองบัญชาการกองทัพไทย

เป็น “DIGITAL HQ” ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ และมุ่งสู่การเป็น “SMART HQ” ภายใน พ.ศ. ๒๕๘๐ เป็น โดย SMART เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ ขององค์การต่อสาธารณะ ที่ต้องแสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการ ที่มีความเป็นเลิศด้าน การอำนวยความสะดวกด้วยระบบเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา ลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์ แข็งแกร่ง พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน มีลักษณะอเนกประสงค์ อ่อนตัว เป็นกองทัพ ในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทยเป็นหลักประกันความมั่นคงของ ประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยเป็นคำย่อมาจาก

**S: Strength and Sustainability** แข็งแกร่ง พึ่งพาตนเอง ยั่งยืน การเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่ง พัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้เองลดการ พึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเอง โดยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวก และตั้งอยู่บนหลักของ ความพอเพียง โดยจะต้องพึ่งพาหน่วยงาน ด้านการวิจัยและพัฒนาการทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชน และมิตรประเทศเป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุด

**M: Multi Purpos** มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยน สถานะ เพื่อการ

อำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหาร จะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงานยกระดับขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้หลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

**A: AI C2 มีความพร้อมในการ ควบคุมบังคับบัญชา ที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา** การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI มีฐานข้อมูล สนับสนุนการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา โดยการออกแบบระบบงานในอนาคตทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติและ ระบบปฏิบัติการยามไม่ปกติ จะต้องพิจารณานำ AI เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

**R: Royal Military เป็นกองทัพในพระบรม เสด็จานุภาพ จอมทัพไทย** การเป็นกองทัพในพระบรมเสด็จานุภาพองค์จอมทัพไทย มีความจงรักภักดีปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย และศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

**T: Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero** การเป็นองค์การบริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน ระบบควบคุม ภายใน รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ สู่มาตรฐานองค์การสมรรถนะสูง



ภาพที่ ๓-๑ RTARF Road Map ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี ๒๕๘๐

### ๓.๑.๒ แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี (ระยะแรก พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) ของกองบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย ต้องเป็นกองบัญชาการที่มีความเข้มแข็ง มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกทุกมิติ มีลักษณะอเนกประสงค์ และอ่อนตัว ด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย แม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ มีการพัฒนาระบบที่สนับสนุน

การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) อาทิ ระบบโครงข่ายที่สมบูรณ์ ระบบเชื่อมโยงทางยุทธวิธีร่วม ตลอดจนมีระบบงานข่าวกรองทางทหารระดับยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อม มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า มีค่าความถูกต้องของข่าวกรองสูงพร้อมทั้งเพิ่มเติมขีดความสามารถในการต่อต้านการก่อการร้ายสากล การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ การสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศ ตลอดจนการประสานการปฏิบัติโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ นอกจากนี้ยังต้องการภาวะการผู้นำ การยอมรับ และความเชื่อมั่นจากเหล่าทัพ และส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของชาติ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง ประกอบด้วย ๖ กลุ่มงาน ได้แก่

กลุ่มงานที่ ๑ การพิทักษ์รักษา และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

กลุ่มงานที่ ๒ การป้องกันประเทศ

กลุ่มงานที่ ๓ การรักษาความมั่นคงของรัฐ

กลุ่มงานที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ

กลุ่มงานที่ ๕ การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและการช่วยเหลือประชาชน

กลุ่มงานที่ ๖ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### ๓.๒ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

#### ๓.๒.๑ วิสัยทัศน์และเป้าหมายสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เป้าหมายปี ๒๕๖๕ เป็น “DIGITAL NDSI ปี ๒๕๘๐ เป็น “SMART NDSI” โดย SMART NDSI เป็นคำที่ย่อมาจาก

S: Security Professional ผู้นำทางความมั่นคง

M: Multidisciplinary ศึกษาสหวิทยาการ

A: Academic Excellence ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

R: Robust Optimization มีประสิทธิภาพมาตรฐานสูง

T: Technological Disruption เทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด





ภาพที่ ๓-๒ วิสัยทัศน์ สปท. "SMART NDSI" ในปี ๒๕๘๐

**๓.๒.๒ แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕ (ระยะแรก พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕)**

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จึงได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุง จัดทำแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕ ระยะแรก พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕ เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจัดทำแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีความเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติราชการกองทัพไทย แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และนโยบายของรัฐบาลตามลำดับ โดยประกอบด้วย ๖ กลุ่มงาน ได้แก่

- กลุ่มงานที่ ๑ การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- กลุ่มงานที่ ๒ การประสานวิทยาการและการวิจัยด้านความมั่นคง
- กลุ่มงานที่ ๓ การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ด้านความมั่นคง
- กลุ่มงานที่ ๔ การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับต่างประเทศ
- กลุ่มงานที่ ๕ การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร
- กลุ่มงานที่ ๖ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

**๓.๓ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

**๓.๓.๑ ความเป็นมาของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศศย.สปท.)**

ศศย.สปท. เป็นหน่วยขึ้นตรงของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยเริ่มก่อตั้งขึ้นตามนโยบายของ พล.อ.เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ (ผบ.ทหารสูงสุด ในขณะนั้น) เมื่อ

วันที่ ๙ เมษายน พ.ศ.๒๕๒๒ ใช้ชื่อว่า “สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์” ในฐานะหน่วยขึ้นตรงของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มีหน้าที่เสนอแนะยุทธศาสตร์ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา และการทหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาาระดับสูงในปี พ.ศ.๒๕๓๓ ได้มีการปรับโครงสร้าง กองบัญชาการทหารสูงสุด โดยจัดตั้ง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ขึ้น และปรับเปลี่ยนให้ สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยขึ้นตรงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ตั้งแต่บัดนั้นจนถึงปี พ.ศ.๒๕๕๒ ได้มีการปรับโครงสร้างกองทัพไทยใหม่อีกครั้ง สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ จึงได้ปรับเปลี่ยนเป็น ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (ศศย.) มาจนถึงปัจจุบัน

### ๓.๓.๒ วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน” โดยได้กำหนด “การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน” ภายใน พ.ศ.๒๕๘๐ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ ศศย.สปท. ดังนี้ ๑) Scholar รู้ทัน รู้รอบ ปราชญ์ด้านความมั่นคง ๒) Multidimensional defence and security ความมั่นคงแบบองค์รวม ๓) Advance education base รากฐานการศึกษาแบบก้าวหน้า ๔) Relentless development พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ๕) Transformative ส่งต่อองค์ความรู้ด้านความมั่นคง

### ๓.๓.๓ พันธกิจ

(๑) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อการศึกษา วิจัย ถึงผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง แก่หน่วยงานของกองทัพ และรัฐบาล

(๒) พัฒนาศักยภาพองค์กรในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และร่วมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงกับบุคคล หรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

(๓) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผลงานวิชาการทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

(๔) สร้างนักยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

### ๓.๓.๔ เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

(๑) เป็นองค์กรชั้นนำด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศไทย

(๒) เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน

(๓) เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

### ๓.๓.๕ ภารกิจและการจัด

ศศย.สพท. มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการ เพื่อการศึกษา วิจัยและประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล รวมถึงการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของข้าราชการกระทรวงกลาโหมและพลเรือน มีผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมีการแบ่งมอบ เป็นหน่วยขึ้นตรงสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ดังนี้

กองสนับสนุน มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านการสารบรรณ การธุรการ การกำลังพล การงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพิธีและการรับรอง การส่งกำลังบำรุง การสื่อสาร การพลาดิการ การประชาสัมพันธ์ การสาธารณูปโภค และการสุขภาพ การออกแบบสิ่งพิมพ์ การผลิตและการแจกจ่ายเอกสารทางวิชาการ การจัดสำนักงาน และการรักษาความปลอดภัย ตลอดจนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งปวง

กองแผนและโครงการ มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ การพัฒนาระบบราชการ การตรวจสอบ และประเมินผล ตลอดจนดำเนินการด้านการศึกษาอบรมทางยุทธศาสตร์แก่บุคลากรของกองทัพ

กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก รวมทั้งการจัดประชุม การรวบรวมข้อมูล และจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนได้รับทราบ และ

กองภูมิภาคศึกษา มีหน้าที่วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับอาเซียนศึกษา ติดตามสถานการณ์ความมั่นคงด้านต่างๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับทราบ



โครงสร้างการจัดศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (1 เมษายน 2552 ถึงปัจจุบัน )

ภาพที่ ๓-๔ โครงสร้าง ศศย.สปท.

### ๓.๓.๕ อัตรากำลังพล

ในปัจจุบันศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีอัตราข้าราชการทั้งสัญญาบัตรและข้าราชการชั้นประทวนรวมทั้งสิ้น ๖๓ นาย โดยมีกำลังพลที่อาจปฏิบัติงานทางด้านวิชาการได้เพียง ๑๐ นายคือตำแหน่งนักวิจัย กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง จำนวน ๒ นาย ตำแหน่งประจำกองกองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง จำนวน ๑ นาย และตำแหน่งประจำกองภูมิภาคศึกษาจำนวน ๕ นาย

### ๓.๓.๖ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ ดังนี้

๓.๓.๖.๑ การประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI)

๓.๓.๖.๒ การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง(SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC)

๓.๓.๖.๓ การประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ(International Seminar)

- ๓.๓.๖.๔ การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา
- ๓.๓.๖.๕ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ
- ๓.๓.๖.๖ การดำรงเครือข่ายกับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ
- ๓.๓.๖.๗ การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานยุทธศาสตร์ต่างประเทศ
- ๓.๓.๖.๘ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์
- ๓.๓.๖.๙ บรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
- ๓.๓.๖.๑๐ การรวบรวมข้อมูลเชิงนโยบายยุทธศาสตร์

### ๓.๓.๗ บทบาทของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกัน

๓.๓.๗.๑ การสร้างองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ตลอดจนทำการศึกษาวิจัย และประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล

๑) ผลิตผลงานทางวิชาการ ได้แก่ งานวิจัยด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies) เอกสารวิเคราะห์นโยบาย (Policy Brief) หรือข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ บทความแสดงข้อคิดเห็น (Commentary) Focus และ Track II Monitoring

๒) จัดทำเอกสารประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Outlook)

๓) สร้างนักยุทธศาสตร์ โดยเปิดหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ปีละ ๑ หลักสูตร เน้นการสอนให้ นักศึกษาเชี่ยวชาญในการประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และการจัดทำยุทธศาสตร์ จัดทำกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ให้เป็นมาตรฐานและใช้ในการบรรยายและสอนในหลักสูตรต่างๆทั่วกองทัพไทย และหน่วยงานภายนอก สร้างนักยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ให้สามารถบรรยายให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

๔) รวบรวมองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการจัดระบบรวบรวมองค์ความรู้, ฐานข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ/นักวิชาการด้านความมั่นคง, ระบบสารสนเทศ สามารถค้นหาและตอบคำถาม ด้านความมั่นคงได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ ศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านอาเซียน เป็นเครื่องมือ

๓.๓.๗.๒ การเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน

๑) การนำเสนอเอกสารประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Outlook) ต่อกองทัพไทย หน่วยงานด้านความมั่นคง และรัฐบาล

๒) จัดให้มีเวทีเพื่อนำเสนอผลงานทางวิชาการ ได้แก่ งานวิจัย เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies) เอกสารวิเคราะห์นโยบาย (Policy Brief) Commentary เป็นต้น อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยจัดเป็นงานแสดงผลงานทางวิชาการประจำปี เพื่อนำเสนอผลงานและข้อเสนอแนะที่สำคัญต่อสังคม

กองทัพไทย หน่วยงานด้านความมั่นคง และหน่วยงานทางวิชาการ ตลอดจนเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัยของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์กับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิจัยระดับชาติ ทุกครั้งที่มีโอกาส

๓) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ด้วยการแลกเปลี่ยนผลงานทางวิชาการ การร่วมประชุม นำเสนอผลงานวิจัยและข้อมูลทางวิชาการด้านความมั่นคงกับสถาบันต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว สร้างนักวิชาการด้านความมั่นคงระดับชาติ ที่สามารถนำเสนอแนวความคิดด้านความมั่นคงต่อสังคมได้อย่างมีความเป็นอิสระทางความคิดพอสมควร สามารถเป็นอาจารย์หรือผู้บรรยายที่เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง ไปสอนในสถาบันการศึกษาต่างๆทั้งในและต่างประเทศได้ มีศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านอาเซียน ที่รวมเอานักวิชาการด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง สำหรับแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีเวทีให้นักวิชาการเหล่านี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อสังคมเป็นระยะๆ

๔) ใช้การนำเสนอผลงานผ่านระบบสารสนเทศ ด้วยการพัฒนา Website ของ ศศย.ฯ ให้สามารถนำเสนอผลงานทางวิชาการ

๕) มีการจัดและเข้าร่วมประชุม/สัมมนาทางวิชาการระดับชาติ และนานาชาติ เพื่อขยายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่างๆ ทั่วโลก สามารถสร้างชื่อเสียงด้วยการนำเสนอผลงานทางวิชาการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ในที่ประชุมระดับชาติและนานาชาติทุกครั้งที่มีโอกาส ใช้การจัดประชุม/สัมมนาฯ เป็นแหล่งข้อมูลในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความมั่นคงที่หน่วยต้องการใช้ประโยชน์ โดยมีแผนงานที่ชัดเจนแต่ละปีว่าควรจัดประชุมเรื่องใด เพื่อต้องการข้อมูลอะไร ไปใช้ประโยชน์อย่างไร เป็นต้น

๓.๓.๗.๓ สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท.และ สปท.

๑) บทบาทในการสนับสนุนงานของ กท.

๑.๑) การประชุมเครือข่ายวิชาการความมั่นคงอาเซียน (Track II Network of Asean Defence and Security Institutions: NADI)

๑.๒) ผอ.ศศย. ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) ด้านเอกสารแนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย

๒) บทบาทในการสนับสนุนงานของ บก.ทท.

๒.๑) ทำการวิจัยโดยมุ่งเน้นสนับสนุนงานของหน่วยงานในสังกัด บก.ทท.

๒.๒) สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการเมื่อได้รับการร้องขอจากหน่วยงานในสังกัด บก. ทท. เช่น ขว.ทหาร ยก.ทหาร และ ขต.ทหาร เป็นต้น โดยที่ผ่านมา ศศย.สปท. ได้รับความไว้วางใจให้ สนับสนุนข้อมูลในการประชุมผู้บัญชาการทหารสูงสุด ภูมิภาค อินโด – แปซิฟิก พ.ศ.๒๕๖๒ (the Indo-Pacific Chiefs of Defense (CHODs) conference)

๓) บทบาทในการสนับสนุนงานของ สปท.

๓.๑) การจัดประชุมวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา

๓.๒) สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการเมื่อได้รับการร้องขอ

### ๓.๔ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สามารถสรุปวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งในส่วนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ (SWOT) ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ใน ประเด็นต่าง ๆ สำหรับกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

๓.๔.๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิด 7 ประการในการประเมิน องค์กร (7'S Model, Mckinsey)

เกณฑ์การ วิเคราะห์: 7S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
๑. กลยุทธ์ของ องค์กร (Strategy)	S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้ง ระยะสั้น (แผนฯ ประจำปี) และระยะยาว (แผนฯ ๔ ปี) S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคง อย่างหลากหลายตอบสนองในแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายใน และภายนอกประเทศ S4 มีแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ กิจกรรม มุ่งสู่ การเป็น Digital SSC	W1 ไม่สามารถการดำเนินงานตามห้วงเวลา ที่ได้ วางแผนไว้ได้เนื่องจาก มีภาระงาน นโยบายอื่นๆ W2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไป ยังผู้ปฏิบัติ ยังขาดการติดตาม ประเมินผลที่ จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ของหน่วย
๒.โครงสร้าง องค์กร (Structure)	S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบ งานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยอ้างอิง จากพันธกิจของหน่วย	W3 สร้างของหน่วยเป็นลำดับขั้น ตาม ระบบ ราชการทำให้เกิดการล่าช้าในการ ปฏิบัติงานกรณีที่มี ความเร่งด่วน ขาด นายทหารงบประมาณ นายทหารตรวจสอบ และนายทหารการเงิน

	<p>S6 กำหนดหน้าที่การทำงานของหน่วยขึ้นตรงอย่างชัดเจน โดยใช้อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) ของ หน่วยเป็นหลักในการบังคับบัญชา ให้เป็นไป ตามลำดับชั้น</p> <p>S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุม ADMM และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย</p>	<p>W4 โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ</p>
<p>๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	<p>S8 ระบบธุรการและกำลังพล มีการบริหารงานและมีการแบ่งงานด้านวิชาการและด้านสนับสนุนที่ชัดเจน</p> <p>S9 ระบบการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประชุมวางแผน และสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S10 ระบบงบประมาณ/การเงินมีการแบ่งมอบงาน โดยกระจายอำนาจให้แต่ละกอง และใช้ระบบPDCA เพื่อตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>S11 ระบบติดตาม/ประเมินผลงานโดยการดำเนินงาน ตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p> <p>S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพร้อม ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และผลงานของหน่วย</p> <p>S13 มีระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย</p>	<p>W5 การติดต่อประสานงานภายในองค์กร ลำช้า บางครั้งมีความผิดพลาดในการสื่อสารทำให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน</p> <p>W6 ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สพท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด เป็นต้น</p> <p>W7 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร</p>
<p>๔. บุคลากร (Staff)</p>	<p>S14 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดี สามารถ พัฒนาได้ง่าย</p> <p>S15 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหาร มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>S16 บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และมีทักษะ และความชำนาญ เฉพาะตัวสูง</p>	<p>W8 ขาดกำลังพลในระดับปฏิบัติทั้ง ข้าราชการ นักวิจัยและ พนักงานราชการ เมื่อเทียบกับภาระงาน</p> <p>W9 การจัดสรรกำลังพลบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>



		<p>W10 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญกำลังใจ และขาด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานมีมาก และขาด ความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ</p> <p>W11 แนวทางในการรับราชการ ของ นักวิจัย และ พนักงานราชการยังไม่ชัดเจน และไม่มีกรอบอัตรา รองรับที่เหมาะสม</p> <p>W12 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริม ความก้าวหน้าของนักวิจัย ยัง ไม่ครอบคลุมและสะท้อน ถึงการปฏิบัติงาน ที่แท้จริง ส่งผลให้นักวิจัยขาดขวัญ และ กำลังใจในการพัฒนาผลงาน</p>
<p>๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p>	<p>S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/สัมมนา ทางวิชาการ ทั้งภายใน และต่างประเทศ</p> <p>S18 มีความเชี่ยวชาญการจัดทำเอกสาร/สื่อสิ่งพิมพ์ ทางวิชาการ และงานวิจัย ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง</p> <p>S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการหลักสูตรนักยุทธศาสตร์</p> <p>S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งาน Digital ได้เอง</p>	<p>W13 กำลังพลด้านงบประมาณขาดความรู้ ในระเบียบ งานงบประมาณอย่างแท้จริง ทำให้มีปัญหาในการ ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณ</p> <p>W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะในการ คิดเชิง วิเคราะห์และ ทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษ</p> <p>W15 ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ ครอบคลุมกำลังพล ทุกระดับ โดยเฉพาะ นักวิจัยและพนักงานราชการ ที่ไม่มีโอกาส ในการพัฒนาองค์ความรู้และความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากข้อจำกัดของ ระเบียบ ราชการด้านการพัฒนากำลังพล</p>
<p>๖. รูปแบบ การ บริหาร จัดการ (Style)</p>	<p>S21 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ หน่วย</p> <p>S22 ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานทาง วิชาการที่มีมาตรฐาน</p> <p>S23 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน สารสนเทศน์และวิชาการ</p>	<p>W16 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจาก บนลงล่าง (Top down) ทำให้การ บริหารงานมีความ ล่าช้าในบางครั้ง</p> <p>W17 การควบคุมแผนการปฏิบัติการมีการ เปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารระดับสูง</p>

๗. ค่านิยมร่วม (Shared values)	S24 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของ ก ลังพลในหน่วย โดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย S25 มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และสมรรถนะหลักขององค์กรร่วมกัน	W18 ค่านิยมร่วมของบุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจังเท่าที่ควร และขาดการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติให้ทราบอย่างทั่วถึง W19 ขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ W20 ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงาน เป็นทีม
--------------------------------	--	---

๓.๔.๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis

เกณฑ์การวิเคราะห์: C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
๑.ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C)	O1 ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง เห็นความสามารถและให้การยอมรับผลงานทางวิชาการ ของศศย.ฯ มากขึ้น O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สพท. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยเป็นอย่างดี	T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน กท. และภายนอก ยังไม่มีการนำผลงานวิชาการ ของ ศศย.สพท. ไปใช้ ประโยชน์เท่าที่ควร T2 หน่วยงานต่างๆ (คู่แข่ง) มีการแข่งขันที่สูง ด้านความพร้อมและขีดความสามารถของข้อมูลและ ฐานข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง T3 การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ระหว่างเครือข่าย ภายในประเทศ และ ภายใน กท. ยังมีค่อนข้างน้อย
๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)	O3 รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้น มีความชัดเจนในการพัฒนาประเทศ และให้ความสำคัญต่อหน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์ O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นโอกาสของ ศศย.ฯ ในการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ ต่อ รมว.กท. โดยผ่านเวทีการประชุม NADI (Track II) O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงาน คลังสมอง (Think Tank) ของ กองทัพบกไทย	T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินงานของ ศศย.ฯ T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/คัดสรร การ ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วย
๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E)	O6 นโยบายของหน่วยเหนือ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุน ให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงานคลัง สมอง	T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่สภาวะชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่อ เติบโตของงบประมาณ

	Think Tank ของกองทัพไทย เอื้ออำนวย ในเรื่องงบประมาณในการดำเนินงานอย่าง เพียงพอ	ของหน่วยใน อนาคต ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและ คุ่มค่า
๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S)	O7 ปัจจุบันเป็นสังคม เน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge based) ศศย. จึงเป็นหน่วยงาน ที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง ที่สำคัญในระดับประเทศ (Track II) ที่ได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ	T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.ฯ จึงควรเป็น หน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้กับสังคมอย่างถูกต้อง
๕. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)	O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย.ฯ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนา บุคลากร และองค์ความรู้ด้านความมั่นคง ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น O9 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ Social Network ทำให้มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูล รวบรวมเป็น Big DATA เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้อย่าง กว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้งการเผยแพร่ ผลงานวิชาการต่างๆ ได้อย่างแพร่หลายและ รวดเร็ว	T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีราคาสูง แต่มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำกัด T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิดอาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้เพื่อ เป็นแหล่งอ้างอิง T10 การพัฒนาระบบเครือข่ายของกองทัพ ยังต้องมีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (สส.ทหาร) ทำให้มีความล่าช้าในการพัฒนา

### ๓.๕ สรุป

จากข้อวัตถุประสงค์ในการศึกษาการพัฒนาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สรุปได้ว่า ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการ ๑) สร้างองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงโดยศึกษาวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล ๒) การเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน ๓) สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท.และ สปท. ผ่านการดำเนินการ ๑) การดำรงเครือข่ายกับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ ๒) การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง(SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC) ๓) การประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ(International Seminar) ๔) การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา ๕) การแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ คือ

สถาบัน CICIR และ CISS ของสาธารณรัฐประชาชนจีน ๖) การดำรงเครือข่ายกับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ ๗) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานยุทธศาสตร์ต่างประเทศ ๘) การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์ ๙) บรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง และ ๑๐) การรวบรวมข้อมูลเชิงนโยบายยุทธศาสตร์

สำหรับข้อวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สรุปได้ว่า ๑) โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ แนวทางในการรับราชการ ของนักวิจัย และ พนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม ๒) ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรมส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้าย หรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร ๓) ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สปท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ๔) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิง วิเคราะห์และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึง ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ๕) กำลังพลขาดเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์

## บทที่ ๔

### ยุทธศาสตร์การพัฒนাবทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

บทนี้เป็นการศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนাবทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อการเป็น SMART SSC โดยรายละเอียดของบทนี้ประกอบด้วย

๑. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนাবทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
๓. สรุป

#### ๔.๑ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ได้แก่ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ในบทที่ ๓ ซึ่งผลข้อมูลดังกล่าวจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการจัดทำสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนাবทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ และในการวิเคราะห์กำหนดสาระสำคัญๆ นั้น ขั้นตอนแรกจำเป็นต้องมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ก่อน เพื่อให้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการได้อย่างถูกต้องชัดเจนในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ วิธีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะประกอบด้วย การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก และนำมาจัดกระทำ (Plot) เพื่อแสดงผลลัพธ์ ดังนี้

##### ๔.๑.๑ การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

จุดแข็งของ ศศย.๑	Grade	Inportant	Probability	Weighted Score
S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้ง ระยะสั้น (แผนฯ ประจำปี) และระยะยาว (แผนฯ ๔ ปี)	3.0	0.025	4.6	0.117
S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความ มั่นคง อย่างหลากหลายตอบสนองในแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย	3.0	0.025	5	0.127

S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายใน และภายนอกประเทศ	2.6	0.022	4.8	0.105
S4 มีแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ กิจกรรม มุ่งสู่ การเป็น Digital SSC	2.8	0.024	3.6	0.085
S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยอ้างอิง จากพันธกิจของหน่วย	2.6	0.022	4.8	0.105
S6 กำหนดหน้าที่การทำงานของหน่วยขึ้นตรงอย่างชัดเจน โดยใช้อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) ของหน่วยเป็นหลักในการบังคับบัญชา ให้เป็นไปตามลำดับชั้น	2.4	0.020	4.6	0.093
S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุม ADMM และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย	2.0	0.017	4.8	0.081
S8 ระบบธุรการและกำลังพล มีการบริหารงาน และ มีการแบ่งงานด้านวิชาการและด้านสนับสนุนที่ชัดเจน	2.4	0.020	4.2	0.085
S9 ระบบการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการจัดตั้ง คณะทำงานประชุมวางแผน และสรุปผลการ ดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2.4	0.020	3.6	0.073
S10 ระบบงบประมาณ/การเงินมีการแบ่งมอบงาน โดยกระจายอำนาจให้แก่ละกอง และใช้ระบบPDCA เพื่อตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการเบิกจ่าย งบประมาณ	2.6	0.022	4.2	0.092

S11 ระบบติดตาม/ประเมินผลงานโดยการดำเนินงาน ตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	2.4	0.020	4	0.081
S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และผลงานของหน่วย	2.8	0.024	4.4	0.104
S13 มีระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย	3.0	0.025	4	0.101
S14 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดีสามารถ พัฒนาได้ง่าย	3.0	0.025	4	0.101
S15 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหาร มีเกียรติและ ศักดิ์ศรีมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	2.6	0.022	4	0.088
S16 บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และมีทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวสูง	2.8	0.024	3.6	0.085
S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/สัมมนา ทางวิชาการ ทั้งภายใน และต่างประเทศ	3.0	0.025	4.4	0.111
S18 มีความเชี่ยวชาญการจัดทำเอกสาร/สื่อสิ่งพิมพ์ ทางวิชาการ และงานวิจัย ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	2.6	0.022	4.8	0.105
S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการหลักสูตรนักยุทธศาสตร์	2.8	0.024	4.6	0.109
S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งาน Digital ได้เอง	3.0	0.025	4.2	0.106
S21 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วย	3.0	0.025	4.8	0.122
S22 ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานทาง วิชาการที่มีมาตรฐาน	3.0	0.025	4.8	0.122

S23 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน สารสนเทศส์และวิชาการ	3.0	0.025	4.8	0.122
S24 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพลใน หน่วย โดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพ ไทย	2.2	0.019	4.4	0.082
S25 มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และสมรรถนะ หลักขององค์การร่วมกัน	2.6	0.022	4.2	0.092
<b>รวม</b>	<b>67.6</b>	<b>0.571</b>		<b>2.496</b>

ตาราง ๔-๑ การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดแข็ง

จุดอ่อนของ ศศย.๑	Grade	Important	Probability	Weighted Score
W1 ไม่สามารถดำเนินงานตามห้วงเวลาที่ได้ วางแผนไว้ได้เนื่องจาก มีภาระงานนโยบายอื่นๆ	2.6	0.022	3.6	0.079
W2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยังผู้ ปฏิบัติ ยังขาดการติดตาม ประเมินผลที่จะ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ของหน่วย	2.2	0.019	3.8	0.071
W3 สร้างของหน่วยเป็นลำดับขั้น ตามระบบ ราชการทำให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน กรณีที่มี ความเร่งด่วน ขาด นายทหาร งบประมาณ นายทหารตรวจสอบ และ นายทหารการเงิน	2.8	0.024	4.8	0.114
W4 โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่ เพียงพอต่อการรับภารกิจ	3.0	0.025	4.6	0.117



W5 การติดต่อประสานงานภายในองค์กรล่าช้า บางครั้งมีความผิดพลาดในการสื่อสารทำให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน	2.0	0.017	3.8	0.064
W6 ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สปท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด เป็นต้น	2.2	0.019	4.2	0.078
W7 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจากหน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร	3.0	0.025	4.6	0.117
W8 ขาดกำลังพลในระดับปฏิบัติทั้ง ข้าราชการ นักวิจัยและ พนักงานราชการ เมื่อเทียบกับภาระงาน	2.8	0.024	4.2	0.099
W9 การจัดสรรกำลังพลบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.6	0.022	3.8	0.083
W10 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญกำลังใจและขาด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากปริมาณงานมีมาก และขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	2.6	0.022	4	0.088
W11 แนวทางในการรับราชการ ของนักวิจัยและ พนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรา รองรับที่เหมาะสม	2.6	0.022	4.2	0.092
W12 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและส่งเสริม ความก้าวหน้าของนักวิจัย ยังไม่ครอบคลุมและสะท้อน ถึงการปฏิบัติงานที่แท้จริง ส่งผลให้นักวิจัยขาดขวัญ และกำลังใจในการพัฒนาผลงาน	2.8	0.024	4	0.095

W13 กำลังพลด้านงบประมาณขาดความรู้ในระเบียบ งานงบประมาณอย่างแท้จริง ทำให้มีปัญหาในการ ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	2.6	0.022	3.8	0.083
W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะในการคิดเชิง วิเคราะห์และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	3.0	0.025	4.8	0.122
W15 ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพล ทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการ ที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากข้อจำกัดของระเบียบราชการด้านการพัฒนา กำลังพล	2.8	0.024	4	0.095
W16 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความ ล่าช้าในบางครั้ง	2.2	0.019	3.8	0.071
W17 การควบคุมแผนการปฏิบัติการมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารระดับสูง	3.0	0.025	5	0.127
W18 ค่านิยมร่วมของบุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจังเท่าที่ควร และขาดการถ่ายทอดลงสู่ผู้ ปฏิบัติให้ทราบอย่างทั่วถึง	2.2	0.019	3.4	0.063
W19 ขาดความเข้าใจ และการมุ่งสู่วิสัยทัศน์	1.8	0.015	3.4	0.052
W20 ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการทำงานเป็นทีม	2.0	0.017	2.8	0.047
<b>รวม</b>	<b>50.8</b>	<b>0.429</b>		<b>1.755</b>
		<b>1.000</b>		

ตาราง ๔-๒ การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดอ่อน

โอกาส	Grade	Inportant	Probability	Weighted Score
O1 ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง เห็นความสามารถ และให้การยอมรับผลงานทางวิชาการ ของ ศศย.๑ มากขึ้น	3.0	0.057	4.6	0.264
O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สปท. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยเป็น อย่างดี	2.8	0.054	3.8	0.204
O3 รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้น มีความชัดเจน ใน การพัฒนาประเทศ และให้ความสำคัญต่อ หน่วยงาน ด้านยุทธศาสตร์	2.4	0.046	3.6	0.166
O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นโอกาสของ ศศย.๑ ในการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ ต่อ รมว.กท. โดยผ่าน เวทีการประชุม NADI (Track II)	3.0	0.057	4.6	0.264
O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ) ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย. ๑ เป็นหน่วยงาน คลังสมอง (Think Tank) ของ กองทัพอไทย	3.0	0.057	3.8	0.218
O6 นโยบายของหน่วยเหนือ ให้ความสำคัญกับ การสนับสนุน ให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลัง สมอง Think Tank ของกองทัพอไทย เอื้ออำนวย ในเรื่องงบประมาณในการดำเนินงานอย่าง เพียงพอ	2.8	0.054	3.4	0.182
O7 ปัจจุบันเป็นสังคม เน้นการใช้ความรู้เป็น ฐาน (Knowledge based) ศศย. จึงเป็น หน่วยงาน ที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และ	2.8	0.054	4	0.215

ความมั่นคง ที่สำคัญในระดับประเทศ (Track II) ที่ได้รับการ ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอก ประเทศ				
O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย.๑ สามารถ พัฒนาการความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหา ข้อมูลระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนา บุคลากรและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง ได้ สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น	3.0	0.057	4.4	0.253
O9 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ Social Network ทำให้มีความ สะดวกในการค้นหาข้อมูล รวบรวมเป็น Big DATA เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้อย่าง กว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้งการเผยแพร่ ผลงานวิชาการต่างๆ ได้อย่างแพร่หลายและ รวดเร็ว	3.0	0.057	4.4	0.253
<b>รวม</b>	<b>25.8</b>	<b>0.494</b>		<b>2.019</b>

ตาราง ๔-๓ การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์โอกาส

ความท้าทายของ ศศย.๑	Grade	Important	Probability	Weighted Score
T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน กท.และ ภายนอก ยังไม่มีการนำผลงานวิชาการ ของ ศศย.สปท. ไปใช้ ประโยชน์เท่าที่ควร	2.6	0.050	3.8	0.189
T2 หน่วยงานต่างๆ (คู่แข่ง) มีการแข่งขันที่สูง ด้านความพร้อมและขีดความสามารถของข้อมูล	2.0	0.038	4.2	0.161

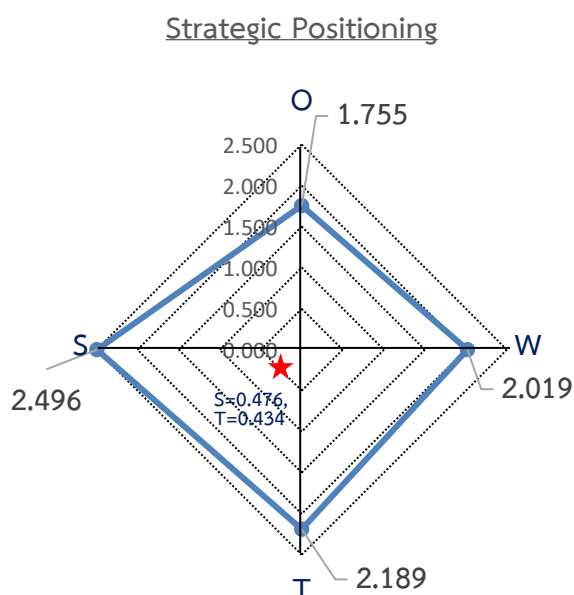
และ ฐานข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง				
T3 การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ระหว่างเครือข่าย ภายในประเทศ และ ภายใน กท. ยังมีค่อนข้างน้อย	2.4	0.046	4.2	0.193
T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินงานของ ศศย.๗	3.0	0.057	4.8	0.276
T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/คัดสรร การ ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ทำให้ นโยบายมี การเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการ ดำเนินงานของหน่วย	2.8	0.054	4.4	0.236
T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว อาจ ส่งผลกระทบ เชิงลบต่องบประมาณของหน่วยใน อนาคต ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและ คุ่มค่า	2.2	0.042	3.8	0.160
T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.๗ จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้กับสังคมอย่าง ถูกต้อง	2.8	0.054	4.4	0.236
T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีราคาสูง แต่มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำกัด	2.6	0.050	4.2	0.209
T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล ส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิดอาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ	3.0	0.057	4.4	0.253

จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง				
T10 การพัฒนาระบบเครือข่ายของกองทัพ ยังต้องมีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (สส.ทหาร) ทำให้มีความล่าช้าในการพัฒนา	3.0	0.057	4.8	0.276
<b>รวม</b>	<b>26.4</b>	<b>0.506</b>		<b>2.189</b>
		<b>1.000</b>		

ตาราง ๔-๔ การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์อุปสรรค

#### ๔.๑.๒ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จากการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

จากข้อมูลการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ คือ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ซึ่งได้แก่ ๒.๔๙๖ ๒.๐๑๙ ๑.๗๕๕ และ ๒.๑๘๙ ตามลำดับ หลังจากนั้นจึงนำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมาจัดกระทำ (Plot) และแสดงผลลัพธ์ลงบนแผนภาพ (Graph) ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน



ภาพที่ ๔-๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์



ภาพที่ ๔-๒ TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง ๔ รูปแบบ<sup>๖</sup>

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ในข้างต้น จะพบว่า การวางกรอบทิศทางของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ควรจะให้น้ำหนักในการกำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือ จุดแข็ง กับ สภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคือ อุปสรรค ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับ “การใช้จุดแข็งขององค์กรมา กำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค (S-T Strategy)”

## ๔.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนabatบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การพัฒนabatบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อ การเป็น SMART SSC ประกอบด้วย เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways) และมาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ๔.๒.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End)

#### ๔.๒.๑.๑ วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน

<sup>๖</sup> TEREBINTH, TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร.

#### ๔.๒.๑.๒ พันธกิจ

(๑) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง แก่หน่วยงานของกองทัพ และรัฐบาล

(๒) พัฒนาศักยภาพองค์กรในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และร่วมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงกับบุคคล หรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

(๓) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผลงานวิชาการทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

(๔) สร้างนักยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

#### ๔.๒.๑.๓ เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

(๑) เป็นองค์กรชั้นนำด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศไทย

(๒) เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน

(๓) เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

#### ๔.๒.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways)

##### ๔.๒.๒.๑ ประเด็นเป้าหมาย

การกำหนดประเด็นเป้าหมาย (ยุทธศาสตร์) นั้นเป็นการจัดกลุ่มแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือ โอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ เชิงรุกสำหรับองค์กร

(๒) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ หรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งก็คือ เป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค



(๓) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

(๔) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรือ อุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือ การป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

ทั้งนี้ ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วยวิธีการ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ ดังนี้

สภาพแวดล้อมของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการ ด้านความมั่นคง อย่างหลากหลาย ตอบสนองในแต่ละ กลุ่มเป้าหมาย</p> <p>S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทาง วิชาการทั้งภายใน และภายนอก ประเทศ</p> <p>S4 มีแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ กิจกรรม มุ่งสู่ การเป็น Digital SSC</p> <p>S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหม เอเชียัน คณะกรรมการดำเนินการใน กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหม เอเชียัน (ADMM) ด้านเอกสาร แนวความคิดว่าด้วยโครงการ ปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่าง ประเทศสมาชิกอาเซียน และ คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยใน กรอบการประชุม ADMM-Plus ด้าน การต่อต้านการก่อการร้าย</p>	<p>W4 โครงสร้างและอัตรา ด้าน การศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อ การรับภารกิจ</p> <p>W7 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่ เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากร ปรับย้ายหรือออกจาก หน่วยงานไป เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อม กับ บุคลากร</p> <p>W11 แนวทางในการรับราชการ ของ นักวิจัย และ พนักงานราชการยังไม่ ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรา รองรับที่ เหมาะสม</p> <p>W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะ ในการคิดเชิงวิเคราะห์และ ทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษ</p>

	<p>S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพร้อม ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และผลงานของหน่วย</p> <p>S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัด ประชุม/อบรม/ สัมมนา ทางวิชาการ ทั้งภายใน และต่างประเทศ</p> <p>S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการ หลักสูตรนักยุทธศาสตร์</p> <p>S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งาน Digital ได้เอง</p> <p>S22 ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการ สร้างผลงานทาง วิชาการที่มี มาตรฐาน</p>	
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เห็น ความสามารถและ ให้การยอมรับ ผลงานทางวิชาการ ของศศย.ฯ มาก ขึ้น</p> <p>O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศ ในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สพท. ให้ความร่วมมือในการเข้า ร่วมกิจกรรมของหน่วยเป็นอย่างดี</p> <p>O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็น โอกาสของ ศศย.ฯ ในการสนับสนุน ข้อมูลทางวิชาการ ต่อ รมว.กท. โดย ผ่าน เวทีการประชุม NADI (Track II)</p> <p>O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศ) ให้ความสำคัญและ สนับสนุนให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงาน คลังสมอง (Think Tank) ของ กองทัพอไทย</p>	<p><b>สร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ให้ เป็นที่รู้จักและยอมรับทางด้าน วิชาการด้านยุทธศาสตร์และความ มั่นคง (S2 S3 S7 S17 S19 S22 O1 O2 O4 O5 O7)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้าง ขยายและรักษา เครือข่าย ความร่วมมือด้านวิชาการกับ เครือข่ายทั้งภายในประเทศและ ภายนอกประเทศ</li> <li>- จัดประชุมระหว่างประเทศเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง</li> <li>- การจัดทำข้อเสนอแนะทางด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง</li> <li>- การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง</li> <li>- การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ด้าน ยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษา ยุทธศาสตร์นานาชาติ</li> </ul>	<p>เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มี ความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้าน ความมั่นคง และสร้างสภาวะ แวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมี คุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสใน การเติบโตในอาชีพ (W4 W11 W14 O1 O2 O4 O5 O8)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและ พัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิง วิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และ ภาษาต่างประเทศอื่นๆ</li> <li>- เพิ่มบุคลากรด้านวิชาการ (นักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย) ให้มี สัดส่วนที่เหมาะสมต่อภารกิจ พร้อม ทั้งมีแนวทางการรับราชการ</li> </ul>

<p>O7 ปัจจุบันเป็นสังคม เน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge based) ศศย. จึงเป็นหน่วยงาน ที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคง ที่สำคัญในระดับประเทศ (Track II) ที่ได้รับการ ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย. สามารถ พัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ด้านความมั่นคง ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p>	<p>เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก. ทท. และ สปท. (S2 S7 O1 O4 O5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดการประชุมทางวิชาการ เครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.</li> <li>- การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง(SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC) ที่สนับสนุนข้อมูลต่อหน่วยงานในสังกัด บก.ทท.</li> <li>- การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษาสนับสนุนงานของ สปท.</li> <li>- ให้ข้อเสนอทางวิชาการแก่ คณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) ด้านเอกสารแนวความคิด ว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และ คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยใน กรอบการประชุม ADMM-Plus ด้าน การต่อต้านการก่อการร้าย และ หน่วยงานอื่นเมื่อได้รับการร้องขอ</li> </ul>	<p>ปรับโครงสร้างของ ศศย.สปท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น (W4 O1)</p>
<p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <p>T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน กท.และภายนอก ยังไม่มีการนำ</p>	<p>สร้างความรู้ ความเข้าใจ ของกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และความมั่นคง</p>	<p>ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้าง สภาวะแวดล้อมที่ดี (W7 W14 T9)</p>

<p>ผลงานวิชาการ ของ ศศย.สปท. ไปใช้ ประโยชน์เท่าที่ควร</p> <p>T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.ฯ จึงควรเป็น หน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้กับสังคมอย่างถูกต้อง</p> <p>T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล ส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิดอาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้เพื่อ เป็นแหล่งอ้างอิง</p>	<p>(S2 S4 S12 S17 S19 S20 T1 T9 T17)</p> <p>- ปรับปรุงให้บริการและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์ และความมั่นคงของประเทศ ให้กับกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ</p>	<p>- ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร</p> <p>- จัดให้มีห้องสมุด จัดเตรียมตำรา และการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ</p>
--	---	---

#### ตาราง ๔-๕ การกำหนดมาตรการด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

สำหรับแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถ จัดกลุ่มเป็นกลยุทธ์ ได้ทั้งหมด ๔ ประเด็น ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ ๑ (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน - ST Strategy) สร้างความรู้ และความตระหนักรู้ทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่กลุ่มเป้าหมายและประชาชน (S2 S4 S12 S17 S19 S20 T1 T9 T17)

กลยุทธ์ที่ ๒ (ยุทธศาสตร์เชิงรุก -SO Strategy) เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง (S2 S3 S7 S17 S19 S22 O1 O2 O4 O5 O7)

กลยุทธ์ที่ ๓ (ยุทธศาสตร์เชิงรุก -SO Strategy) เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท. (S2 S7 O1 O4 O5)

กลยุทธ์ที่ ๔ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อม และองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสถานะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ (W4 W11 W14 O1 O2 O4 O5 O8)

กลยุทธ์ที่ ๕ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ปรับโครงสร้างของ ศศย.สปท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น (W4 O1)

กลยุทธ์ที่ ๖ (ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการกิจกรรมวิชาการและบริหาร (W6 W7 W14 T9)

#### ๔.๒.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น นำมาสู่การวางแผนงานตามยุทธศาสตร์ของ ศศย.สพท.ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน - ST Strategy) สร้างความรู้ และความตระหนักรู้ทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่กลุ่มเป้าหมายและประชาชน (S2 S4 S12 S17 S19 S20 T1 T9 T17)

โครงการสนับสนุน

- ปรับปรุงการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศ ให้กับกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล

- สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑ (ST)	สร้างความรู้ และความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ให้กับกองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล				
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
			๖๔	๖๕	๖๖
๑. ปรับปรุงการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศ ให้กับกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล	สร้างความรู้ความเข้าใจ ในยุทธศาสตร์และความมั่นคงให้แกกองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล	ร้อยละ ของ ผู้เข้าใช้ บริการ/ อัตราการเติบโต ของจำนวนผู้เข้าใช้ บริการในช่องทางดิจิทัล ของ ศศย.สพท.	เพิ่มขึ้น ร้อย ๒๐	เพิ่มขึ้น ร้อย ๒๐	เพิ่มขึ้น ร้อย ๒๐
๒. สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ	แลกเปลี่ยนข้อมูล วิชาการระหว่าง หน่วยงาน	จำนวนสถาบันที่ แลกเปลี่ยนข้อมูล วิชาการ	๑	๒	๓

กลยุทธ์ที่ ๒ (ยุทธศาสตร์เชิงรุก -SO Strategy) เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง  
ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง (S2 S3 S7 S17 S19 S22 O1 O2 O4 O5 O7)

โครงการสนับสนุน

- สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
- การประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ(International Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
- การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์
- การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
- การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ

กลยุทธ์ที่ ๒ (SO)	เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศศย.สพท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง				
	โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
๖๔				๖๕	๖๖
๑. สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศและต่างประเทศ	เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้กิจกรรมทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น องค์ความรู้ รวมถึงประสบการณ์	จำนวนครั้งของการจัดหรือการเข้าร่วมกิจกรรมด้านยุทธศาสตร์ ระหว่าง ศศย.ฯ กับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศและต่างประเทศ	๔	๔	๕
๒.ประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ (International Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	จัดการประชุมทางวิชาการ เครือข่ายสถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงนานาชาติ เพื่อให้ได้ แนวทางหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางการสร้างความร่วมมือในการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนในภูมิภาค และการ	จำนวนเอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ	-	๑	๑

	กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของภูมิภาค ตลอดจนการเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงนานาชาติ				
๓. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์	จัดทำข้อเสนอแนะทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง เพื่อเผยแพร่บทวิเคราะห์และเอกสารทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ กองทัพสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน	จำนวนของเอกสารวิจัย, เอกสารประเมินยุทธศาสตร์/เอกสารทบทวนยุทธศาสตร์ (จัดทำสลับกันในแต่ละปี), Working Paper, เอกสารศึกษาเฉพาะกรณี, SSC Weekly Focus และจุลสารศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์			
๔. โครงการการจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์	ประศาสตร์วิชาการและให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	จำนวนครั้งในการจัดหลักสูตร	๒	๒	๒
๕. โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ	เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันและเจ้าหน้าที่ของ ศศย.สปท.และสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทางยุทธศาสตร์ระหว่างกัน	จำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยน	๒	๓	๔

กลยุทธ์ที่ ๓ (ยุทธศาสตร์เชิงรุก -SO Strategy) เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท. (S2 S7 O1 O4 O5)

โครงการสนับสนุน

- จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.

- การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง (SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC) ที่สนับสนุนข้อมูลต่อหน่วยงานในสังกัด บก.ทท.
- การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษาสนับสนุนงานของ สปท.
- ให้ข้อเสนอทางวิชาการแก่ คณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) ด้านเอกสารแนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย และหน่วยงานอื่นเมื่อได้รับการร้องขอ

กลยุทธ์ที่ ๓ (SO)	เสริมสร้างบทบาทของ ศสย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท.				
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			๖๔	๖๕	๖๖
๑. จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน (Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI)	จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของภูมิภาค ตลอดจนการเสริมสร้างความร่วมมือในอาเซียน	เอกสารสรุปผลการประชุม	๑	๑	๑
๒. การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง (SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC)	เป้าหมายการดำเนินการ การดำเนินงานศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการผลักดันยุทธศาสตร์หรือแนวทางที่เหมาะสมเพื่อสร้าง	จำนวนผลงานวิจัย หรือ ข้อเสนอแนะด้านความมั่นคงของอาเซียน	๑	๑	๑



	ความมั่นคงอย่างยั่งยืน ใน ภูมิภาคอาเซียน ตลอดจน แนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ของภูมิภาค				
๓. การประชุมเชิง สัมมนาทางวิชาการศูนย์ อาเซียนศึกษา	เพื่อให้กำลังพลของกองทัพได้ ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็น ปัจจุบันของอาเซียน รวมถึง เพื่อให้ได้ผลการประชุมตาม ประเด็นที่กำหนดอย่าง หลากหลายนำมาสู่การ วิเคราะห์เชิงลึกเพื่อใช้ ประโยชน์ในงานยุทธศาสตร์ และความมั่นคง	จำนวนครั้งของการ ประชุมเชิงสัมมนาทาง วิชาการศูนย์อาเซียน	๓	๓	๓
๔. ให้ข้อเสนอทาง วิชาการแก่ คณะกรรมการกลาโหม อาเซียน คณะกรรมการ ดำเนินการในกรอบการ ประชุมรัฐมนตรีกลาโหม อาเซียน (ADMM) ด้าน เอกสารแนวความคิดว่า ด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ ทางทหารระหว่าง ประเทศสมาชิกอาเซียน และคณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยใน กรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการ ต่อต้านการก่อการร้าย และหน่วยงานอื่นเมื่อ ได้รับการร้องขอ	จัดทำข้อเสนอแนะเมื่อได้รับ การร้องขอ	ร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐	๑๐๐

กลยุทธ์ที่ ๔ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ (W4 W11 W14 O1 O2 O4 O5 O8)

โครงการสนับสนุน

- ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ

- เพิ่มบุคลากรด้านวิชาการ (นักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย) ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมต่อภารกิจ พร้อมทั้งมีแนวทางการรับราชการ

กลยุทธ์ที่ ๔ (WO)	เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ				
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			๖๔	๖๕	๖๖
๑. ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ	พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลของ ศสย.สปท.	จำนวนหลักสูตรที่กำลังพล ศสย.สปท. เข้ารับการฝึกอบรม/ปี	๒	๒	๓
๒. เพิ่มบุคลากรด้านวิชาการ (นักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย) ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมต่อภารกิจ พร้อมทั้งมีแนวทางการรับราชการ	เพิ่มบุคลากรด้านวิชาการที่ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก (Core function) ของหน่วยงาน	จำนวนบุคลากรด้านวิชาการที่เพิ่มขึ้น	๒	๒	๒

กลยุทธ์ที่ ๕ (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ปรับโครงสร้างของ ศศย.สพท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น (W4 O1)

กลยุทธ์ที่ ๕ (WT)	ปรับโครงสร้างของ ศศย.สพท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น				
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			๖๔	๖๕	๖๖
๑. ปรับโครงสร้างของ ศศย.สพท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น	เพื่อเพิ่มสัดส่วนนักวิจัย	สัดส่วนของนักวิจัยต่อกำลังพลทั้งหมด (ร้อยละ)	๑๕	๒๕	๕๐

กลยุทธ์ที่ ๖ (ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ดี (W6 W7 W14 T9)

โครงการสนับสนุน

- ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร
- จัดให้มีห้องสมุด จัดเตรียมตำรา และการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ

กลยุทธ์ที่ ๖ (WT)	เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสถานะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ				
โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			๖๔	๖๕	๖๖
๑. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร	สร้างความเข้มแข็งงานวิชาการและบริหารงานด้วยองค์ความรู้ที่สามารถสืบค้นได้จากระบบฐานข้อมูล	ความสมบูรณ์ของระบบ	๘๐	๙๐	๙๕
๒. จัดให้มีห้องสมุดจัดเตรียมตำรา และการ	เพื่อสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการ	ร้อยละของความพร้อมของห้องสมุด	๘๐	๙๐	๙๕

เชื่อมโยงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ	สนับสนุนงานด้านวิชาการและงานด้านการบริหาร	จัดเตรียมตำรา และการเชื่อมโยงข้อมูล			
---	---	-------------------------------------	--	--	--

### ๔.๓ สรุป

ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อการเป็น SMART SSC โดยผลจากตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ ศศย.สปท. พบว่าการวางกรอบทิศทางของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ควรจะให้น้ำหนักในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบกคือ จุดแข็ง กับสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบกคือ อุปสรรค ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับ “การใช้จุดแข็งขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค (S-T Strategy)” โดยมีกลยุทธ์ ๖ ประเด็นคือ ๑) สร้างความรู้และความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ให้กับกองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชน ๒) เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศศย.สปท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ๓) เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท. ๔) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสถานะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ และ ๕) ปรับโครงสร้างของ ศศย.สปท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น ๖) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ดี

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

บทสุดท้ายของรายงานวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วยสรุปผลการวิจัย โดยเริ่มด้วยการนำวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัยมากล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง ต่อด้วยการอภิปรายผลการวิจัย ได้กล่าวสรุปผลการวิจัย ข้อจำกัด และได้เสนอแนะการวิจัยในอนาคตเป็นประเด็นสุดท้าย

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ ๑ ที่กำหนดไว้ว่า “เพื่อศึกษาการพัฒนาบทบาทของของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการ ๑) สร้างองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงโดยศึกษาวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล ๒) การเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและอาเซียน ๓) สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท.และสพท. ผ่านการดำเนินการ ๑) การดำรงเครือข่ายกับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ ๒) การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง(SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC) ๓) การประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ(International Seminar) ๔) การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา ๕) การแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ คือ สถาบัน CICIR และ CISS ของสาธารณรัฐประชาชนจีน ๖) การดำรงเครือข่ายกับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ ๗) การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานยุทธศาสตร์ต่างประเทศ ๘) การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายยุทธศาสตร์ ๙) บรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง และ ๑๐) การรวบรวมข้อมูลเชิงนโยบายยุทธศาสตร์

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ ๒ ที่กำหนดไว้ว่า “เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” ผลการศึกษาพบว่าปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ดังนี้ ๑) โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ แนวทางในการรับราชการของนักวิจัย และ พนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีการอัตรารองรับที่เหมาะสม ๒) ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรมส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้าย หรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร ๓) ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สพท. ไม่

ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ๔) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึง ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ๕) กำลังพลขาดเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ ๓ ที่กำหนดไว้ว่า “เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนabethบาทของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อรองรับการเป็น SMART SSC” ผลการศึกษาพบว่า มีกลยุทธ์ ๖ ประเด็นคือ ๑) สร้างความรู้ และความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ ให้กับกองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชน ๒) เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศสย.สปท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ๓) เสริมสร้างบทบาทของ ศสย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก. ทท. และ สปท. ๔) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ และ ๕) ปรับโครงสร้างของ ศสย.สปท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น ๖) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและ สิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดี

## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในระหว่างที่ยังไม่สามารถปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มสัดส่วนนักวิจัยให้มากขึ้น ควรมีการ ออกคำสั่งภายในเพื่อให้กำลังพลภายใน ศสย.สปท. ที่มีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการแต่ทำงานด้าน อื่นให้มาปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการ

### ๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๕.๒.๑.๑ ในการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศสย.สปท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ควรริเริ่มในการจัดทำ ASEAN STRATEGIC OUTLOOK เพื่อรองรับการสนับสนุนข้อมูลในอนาคตจากการที่ ผอ.ศสย.สปท. ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการอาเซียนกลาโหม

๕.๒.๑.๒ จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของ ศสย.สปท. ที่ครอบคลุมเพื่อสนับสนุนงาน ด้านวิชาการและบริหาร

๕.๒.๑.๓ ศสย.สปท. ควรสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายศิษย์เก่า โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อ เชื่อมโยงเครือข่ายศิษย์เก่า ปรับปรุงข้อมูลสถานภาพศิษย์เก่าให้ทันสมัย รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ ศสย.สปท.

#### ๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยในหัวข้อเดิมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลภายนอกเพื่อให้ได้มุมมองในการพัฒนาบทบาทของ ศศย.สปท. ที่ครอบคลุม

๑. ศศย.สปท. ควรรักษาสมดุลระหว่างการผลิตผลงานทางวิชาการกับจำนวนบุคลากรด้านวิชาการ และควรรักษาผลิตผลงานวิชาการที่ต่อยอดองค์ความรู้ของนักวิจัยและสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นการริเริ่มในการจัดทำ ASEAN STRATEGIC OUTLOOK เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นจุดเน้นทางวิชาการในแต่ละปี เพื่อสนับสนุนข้อมูลในการที่ ผอ.ศศย. เป็นคณะกรรมการอาเซียน กลาโหม

๓. ศศย.สปท. ควรสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายศิษย์เก่า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายศิษย์เก่า ปรับปรุงข้อมูลสถานภาพศิษย์เก่าให้ทันสมัย รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ ศศย.สปท.

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/ NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/ NS_PlanOct2018.pdf)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/01-ความมั่นคง.pdf>
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (ไม่ระบุ).. วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. [https://rtarf.mi.th/pdf/mission\\_vision62.pdf](https://rtarf.mi.th/pdf/mission_vision62.pdf)
- การบรรยายพิเศษการทบทวนและการจัดทำแผนปฏิบัติการของ ศศย.สปท. (Action Plan) เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ศศย.สปท. พ.ศ.๒๕๖๓ ภายใต้อ Road map SMART HQ ให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital SSC พ.ศ.๒๕๖๕ และ SMART SSC ในปี พ.ศ.๒๕๘๐ ณ ห้องประชุม ศศย.สปท. ระหว่างวันที่ ๑๑-๑๕ พ.ย.๖๒
- TEREBINTH, TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร. <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/> ๕ มิ.ย.๖๓.

### ภาษาอังกฤษ

- Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center For Security Studies. Strategic Plan For Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center For Security Studies 2019, ๗ มิถุนายน ๒๕๖๓. <https://apcss.org/wp-content/uploads/2019/09/DKI-APCSS-Strategy-2019.pdf>
- Longdi Xu, “Emergence of a Think Tank and a Rising Power on the World Stage: China Institute of International Studies,” Think Tank, *Foreign Policy in Emerging Powers*: 169-173



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	นาวาอากาศเอก ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์
วันเดือนปีเกิด	๑๔ ธันวาคม ๒๕๑๕
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ ๓๓</li> <li>- โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๔๐ (วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต วิศวกรรมโยธา)</li> <li>- Master of Engineering (Structural Engineering), Asian Institute of Technology</li> <li>- นิติศาสตร์บัณฑิต (ภาคบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๑๐๔</li> <li>- หลักสูตรนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง สหรัฐอเมริกา (USAF Squadron Officer School)</li> <li>- หลักสูตรเสนาธิการทหารอากาศอินโดนีเซีย (Sekolah Staf dan Komando Angkatan Udara: SESKOAU)</li> <li>- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรอินโดนีเซีย (Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia: LEMHANNAS RI)</li> <li>- หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๖๐</li> </ul>
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ แผนกวิจัยและตรวจทดลอง กองวิทยาการ กรมช่างโยธาทหารอากาศ</li> <li>- อาจารย์ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง</li> <li>- นายทหารปกครอง โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง</li> <li>- หัวหน้าแผนกยุทธบริการสัมพันธ์ กองยุทธบริการระหว่างประเทศ</li> <li>- สำนักส่งกำลังบำรุงร่วม กรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย</li> <li>- Logistics Staff Officer, United Nations - African Union Mission in Darfur</li> </ul>

- หัวหน้าแผนกการฝึก กองนโยบายและแผน สำนักส่งเสริมการร่วม  
กรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักส่งเสริมการร่วม  
กรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย
- รองผู้อำนวยการกองยุทธบริการระหว่างประเทศ สำนักส่งเสริมการร่วม  
กรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย
- รองผู้อำนวยการกองขนส่งและเคลื่อนย้าย สำนักบริหารสิ่งอุปกรณ์  
กรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย
- รองผู้อำนวยการกองภูมิภาคศึกษา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการ  
ป้องกันประเทศ

### ตำแหน่งปัจจุบัน

ป้องกันประเทศ

ผู้อำนวยการกองภูมิภาคศึกษา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการ