เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ศรีแสงนาม

นักศึกษาหลักสูตรยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีการศึกษา 2564

บทคัดย่อ

ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถูกสถาปนาขึ้นโดยได้รับความยินยอมจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 734 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 26 พฤษภาคม 2554 โดยวิสัยทัศน์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ”และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว พันธกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ 1) พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน 2) ประสานสร้างเสริม ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านอาเซียนในเชิงลึกภายในประเทศไทย และ 3) เป็นประตูเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศไทยกับประชาคมอาเซียน ประเทศคู่เจรจาอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ทศวรรษที่ 2 ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ งานวิชาการฉบับนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์การเดินหน้าในระยะ 5 ปีต่อไปของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ภายใต้หัวข้องานวิชาการ “แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)”

จากการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ด้วยกรอบการวิเคราะห์ VRIO Framework และการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและความท้าทายโดยกรอบการวิเคราะห์ ICE-DRIPS Checklist พบว่าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง 10 ประการ ซึ่งเกือบทุกด้านมีความสามารถทางการแข่งขันในระดับยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ในขณะที่จุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีเพียง 6 ประการ แห่งแต่จุดอ่อนเหล่านี้บางประการกลับอยู่ในระดับวิกฤต สำหรับผลการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอก ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีโอกาส 8 ประการที่จะต้องไขว่คว้าในระยะ 5 ปีข้างหน้า และมีภาวะคุกคามหรือความท้าทาย 5 ประการที่ต้องเผชิญหน้าในระยะเวลาเดียวกัน ดังนั้นแผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) จึงต้องเน้นการพัฒนาโดย 4 ยุทธศาสตร์ 12 แนวทางการพัฒนา โดยต้องให้ความสำคัญมากที่สุดกับ “ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข” (ประกอบด้วย 5 แนวทางการพัฒนา) แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพร้อมกันกับอีกทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ อันได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา), ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ประกอบด้วย 1 แนวทางการพัฒนา) และ ยุทธศาสตร์เชิงรุก (ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา) และเพื่อให้สามารถเดินหน้าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ได้อย่างยั่งยืน แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในระยะ 5 ปีต่อจากนี้ คือในปี พ.ศ. 2565-2569 จึ่งต้องกำหนดแผนงานและโครงการออกเป็น 3 กลุ่ม “วิชาการ-เงิน-คน” อันได้แก่ กลุ่มที่ 1 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการ (วิชาการ) กลุ่มที่ 2 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างรายได้และการบริหารจัดการงบประมาณ (เงิน) และกลุ่มที่ 3 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างเสถียรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน (คน)

คำนำ

แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้ เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อกไหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนา รวมทั้งมาตรการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการต่อเนื่องไปได้ในทศวรรษที่ 2 ของศูนย์ฯ ได้อย่างยั่งยืน

การจัดทำเอกสารประกอบการศึกษาฉบับนี้ ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา พลอากาศตรี ภูมิใจ เลขสุนทรากร ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจากคณาจารย์ประจำหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ร่วมกับการระดมสมองจากคณะผู้บริหาร คณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทั้งปัจจุบันและในอดีตของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้เอกสารวิชาการฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ และได้ถูกนำเสนอกับผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ เป็นที่เรียบร้อย

สุดท้ายที่ ในฐานะผู้จัดทำ ขอขอบพระคุณ ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการผลิตเอกสารวิชาการฉบับนี้ รวมทั้งขอน้อมรับความผิดพลาดทุกประการที่เกิดขึ้นในเอกสารนี้ไว้แต่เพียงผู้เดียว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่ให้ความสนใจ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ศรีแสงนาม
ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

30 เมษายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญแผนภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 การตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	6
2.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป	6
2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	13
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	18
กรอบวิธีวิเคราะห์ VRIO Framework	18
กรอบวิธีวิเคราะห์ ICE-DRIPS Checklist	23
2.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ	27
บทที่ 3 แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	29
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End)	29
3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways)	30
3.3 มาตรการ/ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means)	39
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	44
4.1 สรุปผลการศึกษา	44
4.2 อภิปรายผลการศึกษา	47
4.3 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา	49
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก: รายชื่อเครือข่ายศูนย์อาเซียนศึกษา	53
ประวัติย่อผู้จัดทำเอกสารวิชาการ	55

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: จุดแข็งและจุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบวิธีคิด VRIO	21
ตารางที่ 2.2: โอกาสและความท้าทายต่อศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบวิธีคิด ICE-DRIPS Checklist	24
ตารางที่ 3.1 SWOT Analysis และ TOWS Matrix ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ	31
ตารางที่ 3.2: ตัวชี้วัดและเป้าหมาย	40

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 2.1: ยุทธศาสตร์ที่ 3: ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	7
แผนภาพที่ 2.2: โครงสร้างการบริหารศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	15
แผนภาพที่ 2.3 กรอบวิธีคิด VRIO Framework	19
แผนภาพที่ 4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ระยะ 5 ปี	51

บทที่ 1
บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations) หรือ อาเซียน (ASEAN) ต่อทั้งประเทศไทย ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และประชาคมโลก ประกอบกับมหาวิทยาลัยได้มีการวางรากฐานสำหรับการศึกษาอาเซียนมาแล้วอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยและศูนย์อาเซียนศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในประเทศไทยและในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ วัตถุประสงค์หลักของศูนย์อาเซียนศึกษา (ASEAN Studies Center: ASC) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือการผลิตและขยายงานวิจัยทางวิชาการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกรอบอาเซียน ทั้งระหว่างรัฐสมาชิก และ ภาคีภายนอกภูมิภาค ในแง่ของความเข้าใจโดยรวมและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย รวมทั้งมหาวิทยาลัยก็มีความมุ่งมั่นและพยายามในการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถและมีจิตสาธารณะเพื่อที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองของอาเซียนและประชาคมระหว่างประเทศ

จากการประชุมระดมสมองร่วมกัน ระหว่างคณาจารย์ที่ทำงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน ร่วมกับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 30 ธันวาคม พ.ศ.2553 ที่มีความเห็นสอดคล้องกันในการจัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องด้วยความตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของความร่วมมือในทุกมิติและในทุกระดับของ 10 ประเทศสมาชิกทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในนาม “ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community” ซึ่งวางอยู่บนกลไกความสัมพันธ์ของเสาหลัก 3 ประการ อันได้แก่ ประชาคมการเมือง-ความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: ASC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) จากนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการโดยได้รับความยินยอมจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 734 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 26 พฤษภาคม 2554 ให้จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น โดยวิสัยทัศน์ของศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ”

และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว พันธกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ

1. พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน
2. ประสาน สร้างเสริม ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านอาเซียนในเชิงลึกภายในประเทศไทย
3. เป็นประตูเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศไทยกับประชาคมอาเซียน ประเทศคู่เจรจาอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตามจากการดำเนินกิจกรรมของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) เป็นระยะเวลา 10 ปี ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ แม้จะมีแผนระยะยาวในการปฏิบัติงาน แต่ก็อยู่ในรูปแบบของโครงการสำคัญ ที่ต่อเนื่องกัน 2 โครงการเท่านั้น อันได้แก่ โครงการนวัตกรรมทางการศึกษาไทย-อาเซียน (Innovative Thai-ASEAN Academic Cooperation: ITAAC@CU) ระหว่างปี พ.ศ.2555-2559 และ โครงการนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Innovative Thai Excellence for Academic Cooperation: ITEAC) ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2563) ศูนย์อาเซียนศึกษายังไม่ได้มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาและเดินหน้าองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะหลังจากวาระ 10 ปี ของการจัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2564 ดังนั้นงานวิชาการฉบับนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์การเดินหน้าในระยะ 5 ปีต่อไปของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ภายใต้หัวข้องานวิชาการ ***“แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)”***

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1. เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2.2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)

1.2.3. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ให้แก่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3. ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1. ขอบเขตด้านประชากร เน้นตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ และจากนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องภายนอกที่เป็นผู้ใช้และผู้รับบริการทางวิชาการของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ

1.3.2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะกรณีของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3.3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษานี้จะใช้เวลาการศึกษาทั้งสิ้น 3 เดือน หรือระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม พ.ศ.2564

1.4. ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1. การศึกษาและการรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งการศึกษาและการรวบรวมข้อมูลสำหรับตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

- ช่วงที่ 1 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทั่วไป โดยศึกษาจากแผน 3 ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 และแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555 – 2570) โดยพิจารณาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ
- ช่วงที่ 2 การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ โดยศึกษาจากเจตนารมณ์ในการจัดตั้งศูนย์ฯ และโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์ฯ
- ช่วงที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาโอกาสและความท้าทาย ตามกรอบ VRIO Framework ซึ่งเป็นกรอบวิธีคิดที่นิยมใช้ในการตอบคำถามที่ว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานหรือบริษัทของท่านมีความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถทางการแข่งขันในรูปแบบใด และ กรอบ ICE-DRIPS Checklist ซึ่งเป็นการต่อยอดเพื่อให้การวิเคราะห์ PEST Analysis มีรายการตรวจสอบ (Checklist) ที่สะดวกในการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น โดย รายการตรวจสอบทั้ง 8 ประการ (Parrish, n.d.) ได้แก่ I = Innovations นวัตกรรม, C = Competition การแข่งขัน, E = Economics ปัจจัยเศรษฐกิจภายนอก, D = Demographics ประชากร, R = Regulations กฎหมาย กฎระเบียบ, I = Infrastructure โครงสร้างพื้นฐาน, P = Partners พันธมิตร และ S = Social Trends กระแสสังคม และแนวโน้มต่าง ๆ จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis
- ช่วงที่ 4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategies) ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ตลอดจนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)

1.4.2. วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

- **การสำรวจเอกสาร** โดยศึกษาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่างประเทศ แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายและแผน

ระดับชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และ นโยบายและแผนระดับชาติด้านด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555 – 2570) และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน และบทบาทของไทยในประชาคมอาเซียน

- **การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการระดมสมอง (Focus Group)** ด้วยการกำหนดแนวการสัมภาษณ์เชิงลึก และระดมสมองจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในวัตถุประสงค์ของการวิจัยในส่วนของการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- **กลุ่มเป้าหมาย** เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการกำหนดผู้ตอบที่เฉพาะเจาะจง โดยเป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ, คณาจารย์ นักวิจัย และนิสิต ที่มีความสนใจและทำงานวิชาการด้านอาเซียนศึกษา และผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้ที่ใช้และรับบริการทางวิชาการของศูนย์อาเซียนศึกษา
- **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** ใช้ข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร สัมภาษณ์ การระดมสมอง และข้อค้นพบจากการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์มากำหนดประเด็นคำถามตามแนวทางของกรอบวิธีคิดต่าง ๆ ที่ประยุกต์จาก PEST Analysis อาทิ VRIO Framework, ICE-DRIPS Checklist เพื่อทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของสถาบันด้วย SWOT Analysis และประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ด้วย TOWS Matrix เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงาน/โครงการ และข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอแผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)

1.5. ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องด้วยระเบียบวิธีการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษาที่กำหนดไว้เพียง 3 เดือน ร่วมกับข้อจำกัดที่เป็นการศึกษาโดยมีผู้วิจัยเพียง 1 คน อีกทั้งในช่วงเวลาของการศึกษายังอยู่สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ส่งผลให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ คณาจารย์ นักวิจัย และนิสิต ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตามภารกิจจึงไม่มีเวลาเพียงพอในการสัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่มได้ ดังนั้น ผลจากการศึกษาจึงสะท้อนได้เพียงความเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพียงบางส่วนเท่านั้น

1.6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1. ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แนวทางในการกำหนดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย สำหรับจัดทำแผนปฏิบัติงานของศูนย์ประจำปี พ.ศ. 2565-2569 รวมถึงการจัดทำโครงการที่ใช้เสนอขอรับทุนสนับสนุนจากภายนอก

1.6.2. ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แผนพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเดินหน้าในการทำกิจกรรมทางวิชาการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ”

บทที่ 2
การตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.1. สภาวะแวดล้อมทั่วไป

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศไทยได้รับการจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 โดยทั้ง 3 ระดับ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560) ได้แก่

- แผนระดับที่ 1: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- แผนระดับที่ 2: แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคง
- แผนระดับที่ 3 ซึ่งหมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

ทั้งนี้แผนทั้ง 3 ระดับ ถือเป็นสภาวะแวดล้อมทั่วไปที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะต้องดำเนินการให้สอดคล้อง เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ เป็นส่วนหนึ่งของการเดินหน้ายุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติภารกิจของศูนย์ โดยแผนทั้ง 3 ระดับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจของศูนย์ ได้แก่

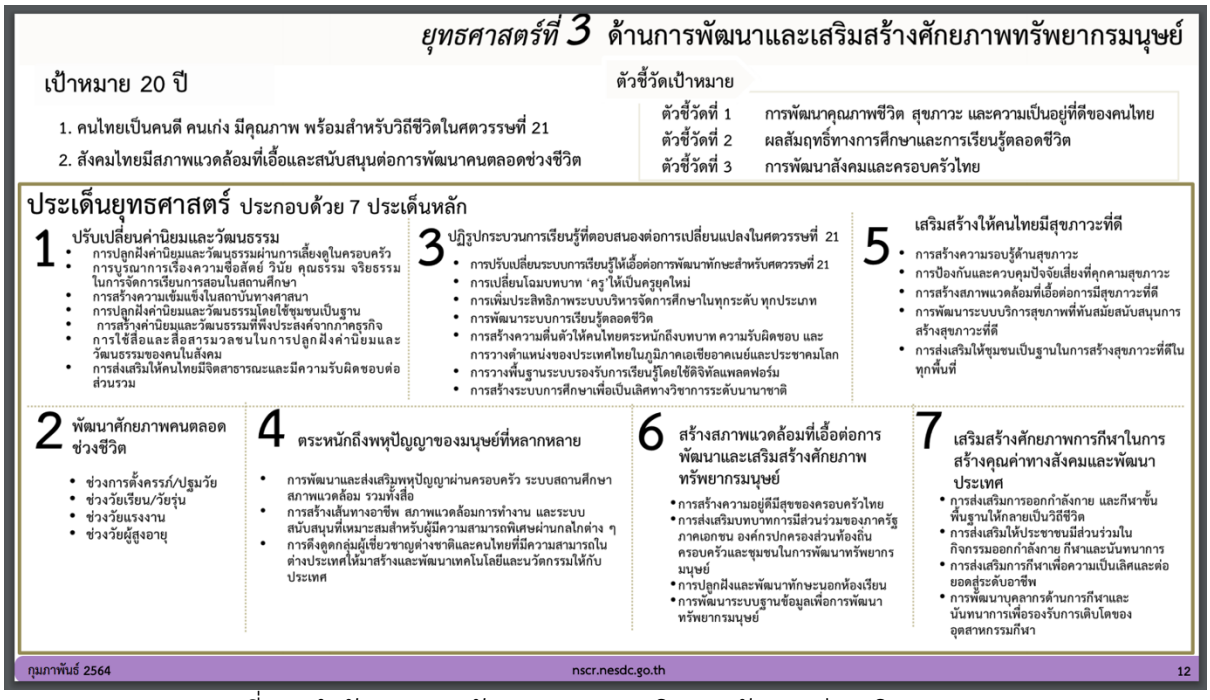
2.1.1. แผนระดับที่ 1: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวฉบับแรกของประเทศไทยเกิดขึ้นภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในปี 2580 โดยยุทธศาสตร์ชาติถูกจำแนกออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 (สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (ยุทธศาสตร์ที่ 3) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิด ที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3) การพัฒนาสังคมและครอบครัวไทย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1: ยุทธศาสตร์ที่ 3: ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดย 1) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว 2) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนใน

สถานศึกษา 3) การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา 4) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 5) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ 6) การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ 7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย 1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ 2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดรับกับศตวรรษที่ 21 3) ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงานสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ 4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะส่าหรับศตวรรษที่ 21 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดย 1) การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุน ที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ 3) การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดย 1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ 2) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี 4) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดีและ 5) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดย 1) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย 2) การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และ 4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดย 1) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต 2) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ 3) การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ 4) การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

จะเห็นได้ว่าภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะสอดคล้องเกื้อกูลกับการเดินหน้ายุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในตัวชี้วัดที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเด็นที่ 2, 3, 4 และ 6 ดังที่ได้ขีดเส้นใต้ไว้ข้างต้น

2.1.2. แผนระดับที่ 2: แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

จากทั้งหมด 23 ประเด็นของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะสอดคล้องกับ ประเด็นที่ 1 ประเด็นความมั่นคง, ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ , ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต, ประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยในแต่ละประเด็นมีเป้าหมายและความสอดคล้องกับภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ดังนี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

ประเด็นที่ 1 ประเด็นความมั่นคง ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ สามารถเป็นผู้สร้างสรรค์งานวิจัยเชิงนโยบาย รวมทั้งการเผยแพร่องค์ความรู้ ผ่านการประชุมวิชาการระดับชาติ และระดับนานาชาติ และบุคลากรของศูนย์ฯ ยังทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษาของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทำให้ศูนย์ฯ สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ในมิติ การบูรณาการความร่วมมือ ด้านความมั่นคงกับอาเซียน และนานาชาติ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมของไทยในการรับมือต่อความท้าทายด้านความมั่นคงในอนาคต

ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายให้การต่างประเทศไทยมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ สามารถเป็นผู้สร้างสรรค์งานวิจัยเชิงนโยบาย รวมทั้งการเผยแพร่องค์ความรู้ ผ่านการประชุมวิชาการระดับชาติ และระดับนานาชาติ และบุคลากรของศูนย์ฯ ยังทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษาของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ทำให้ศูนย์ฯ สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ในมิติ 1) ความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศเพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคงและสามารถรับมือกับความท้าทายจากภายนอกได้ทุกรูปแบบ 2) ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการค้า การลงทุน การบริการ และความเชื่อมโยงที่สำคัญในภูมิภาคเอเชีย โดยมีระบบเศรษฐกิจที่เน้นนวัตกรรม 3) การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและ

พันธกรณีระหว่างประเทศ เพื่อให้ไทยมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติและสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดมาตรฐานสากล และ 4) การส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก เพื่อให้ประเทศไทยมีเกียรติภูมิ อำนาจต่อรอง และได้รับการยอมรับในสากลมากขึ้น

ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต โดยกลุ่มเป้าหมายที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปร่วมพัฒนาศักยภาพได้คือ 1) การพัฒนาวัยเรียน / วัยรุ่น ให้มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ครบถ้วน รู้จักคิด วิเคราะห์ รักการเรียนรู้ มีสานึกพลเมือง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผลตลอดชีวิต และ 2) การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน แรงงานมีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต มีทักษะอาชีพสูง ตระหนักในความสำคัญที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ สามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ตามพลวัตของโครงสร้างอาชีพและความต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งกิจกรรมโครงการ แลกเปลี่ยนเยาชนอาเซียน (ASEAN Youth Exchange) และการบริการวิชาการผ่านการบรรยายสาธารณะ การจัดหลักสูตร และการประชุมวิชาการระดับชาติ และระดับนานาชาติ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของศูนย์อาเซียนจะเป็นตอบเป้าหมายนี้ในการพัฒนาประเทศได้โดยตรง

ประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเพื่อให้คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญา กิจกรรมเสริมจากการเรียนการสอนในชั้นเรียน อาทิ การเข้าค่ายเยาวชนเพื่อร่วมทำกิจกรรมกับเยาวชนจากประเทศเพื่อนบ้านอาเซียน ในโครงการ ASEAN Youth Exchange ร่วมกับการมีโอกาสได้ร่วมทำงานวิชาการและรับฟังการบรรยายจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศภายใต้โครงการ ASEAN Visiting Scholars และการประชุมวิชาการระดับนานาชาติสัปดาห์จุฬา-อาเซียน (Chula-ASEAN Week) จะเป็นโครงการที่ตอบโจทย์เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระบุถึงรูปแบบของการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน และเนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยวางตำแหน่งขององค์กรเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) ซึ่งมีคณาจารย์และบุคลากรที่ทำงานวิจัยอย่างหลากหลายครอบคลุมทุกมิติ การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยด้านอาเซียนศึกษา โดยศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนให้มีการทำงานวิจัยตามแนวคิดสหสาขาวิชา (Multidisciplinary) ซึ่งครอบคลุมและสอดคล้องทั้ง 3 ด้านจะทำให้ประเทศไทยสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

2.1.3. แผนระดับที่ 2: แผนปฏิรูปประเทศ

จากทั้งหมดแผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับซึ่งจะส่งเสริมกระบวนการปฏิรูปประเทศใน 2 ด้านสำคัญคือ ด้านที่ 5 เศรษฐกิจ และด้านที่ 12 การศึกษา โดยในแต่ละด้านมีเป้าหมายและความสอดคล้องกับภารกิจของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ดังนี้

ด้านที่ 5 เศรษฐกิจ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง คณะกรรมการปฏิรูปฯ แบ่งประเด็นการปฏิรูปออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม (Equality & inclusive growth) และ 3) การปฏิรูปสถาบันทางเศรษฐกิจ การปรับกลไกและบทบาทของภาครัฐ โดยในประเด็นการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจประเด็นที่ 1 ในระยะกลาง การรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional integration) เพื่อขยายตลาดและสร้างฐานการลงทุนด้วยการสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน (CLMV) เมื่อรวมกับประเทศไทยจะมีขนาดตลาดถึง 250 ล้านคน และเมื่อรวมบังกลาเทศอีก 160 ล้านคน จะทำให้ตลาดมีขนาดถึง 400 ล้านคน ซึ่งเศรษฐกิจประเทศกลุ่มนี้เติบโตร้อยละ 6-8 ต่อปีโดยลดข้อจำกัดการรวมตัว และเน้นการเชื่อมโยงกันผ่านโครงข่ายคมนาคมที่จะเอื้อให้บริษัทข้ามชาติเลือกใช้ไทยเป็นฐานในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของภูมิภาค (Regional supply chain) และช่วยให้ภาคเอกชนไทยมีโอกาสในการขยายกิจการการลงทุนสู่ต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งการสนับสนุนด้านข้อมูล งานวิจัย และการบริการวิชาการของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะเป็นกำลังสำคัญอย่างยิ่งในการเดินหน้าปฏิรูปในมิตินี้ โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านสถิติและข้อมูลแห่งชาติ (National Data Unit) ที่มีแผนจะสร้างขึ้นมาภายใต้แผนปฏิรูป (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ, 2561)

ด้านที่ 12 การศึกษา คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาระบุถึงปัญหาของระบบการศึกษาไทยไว้ดังนี้ 1) ปัญหาของระบบการศึกษาของไทยมีความซับซ้อนสูง 2) คุณภาพของการศึกษาต่ำ 3) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสูง 4) ปัญหาของระบบการศึกษาเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 5) การใช้ทรัพยากรทางการศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การกำกับดูแลและการบริหารจัดการระบบการศึกษาของภาครัฐในด้านธรรมาภิบาลเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนประสิทธิผลของการน าประเด็นการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ 7) บริบทของประเทศและของโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อที่จะปฏิรูปการศึกษา คณะกรรมการปฏิรูปฯ ตั้งวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปการศึกษาไว้ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา (enhance quality of education) 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (reduce disparity in education) 3) มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (leverage excellence and competitiveness) และ 4) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล (improve Efficiency, agility and good governance) และกำหนดแผนงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 7 เรื่อง โดยภารกิจของศูนย์อาเซียน

ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถเชื่อมโยงและเกื้อกูลกับเรื่องที่ 5 ของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562)

2.1.4. แผนระดับที่ 3: แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555 – 2570)

แผนยุทธศาสตร์ระยะ 15 ปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกกำหนดขึ้นภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตรซึ่งทำให้เกิดประเด็นท้าทาย 8 มิติ ได้แก่ 1) การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำและการติดอันดับโลก (World Class National University and Global Ranking) 2) การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation University) 3) การแก้ปัญหาโลกและชี้นำสังคม (Solving Global Issues and Leading Local Community) 4) การสร้างดุลยภาพและความยั่งยืนด้านการเงินของมหาวิทยาลัย (Financial Sustainability) 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของอุดมศึกษาและความพร้อมด้านอาเซียน (ASEAN Readiness, Stakeholders Collaboration and University Network) 6) การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีทั้งในส่วนของการวิจัย การเรียนการสอน และการบริการสังคม (Technology Readiness Level in Research, Education and Social Service) 7) การมีคุณสมบัติแห่งความเป็นพลเมืองที่ดีและเก่งของไทย อาเซียน และโลก ทั้งนิสิต อาจารย์นักวิจัย และบุคลากร (“Glocal”, Global + Local, Qualities of Students, Teachers, Researchers, and Staffs) และ 8) การบูรณาการการวิจัย การเรียนการสอน การบริการสังคม เพื่อมุ่งไปสู่มหาวิทยาลัยสหศาสตร์และข้ามศาสตร์ (R-E-S Integration, Multidisciplinary and Transdisciplinary University)

จากสภาวะแวดล้อมและความท้าทายดังกล่าว จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุในปี 2570 ว่า “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งความรู้ และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เป็นผู้นำทางปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยมีเป้าหมายหลักคือ การก้าวขึ้นสู่อันดับ 1-100 ของมหาวิทยาลัยระดับโลก ตามการจัดอันดับของ QS World University Ranking (บรรลุเป้าหมายแล้วตั้งแต่ปี 2562) โดยมีพันธกิจที่ต้องดำเนินการ 6 ด้านได้แก่ 1) บุกเบิก บูรณาการ องค์ความรู้ สร้างนวัตกรรม ด้านวิจัย ด้านการเรียนการสอน ด้านบริการสังคม 2) สร้างปัญญาและถ่ายโอนองค์ความรู้ไปพัฒนาสังคมทุกภาคส่วน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่มีความสามารถ ด้านวิชาการ มีทักษะทันสมัย มีคุณธรรม และมีความเป็นผู้นำ 4) ส่งเสริม สืบสาน พัฒนา มรดกภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรม 5) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าหลักที่เหมาะสม และ 6) มุ่งมั่น พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ โดยยุทธศาสตร์ระยะ 15 ปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2570 ได้ผ่านการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 766 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557)

และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ดังกล่าว ยุทธศาสตร์ระดับรองของมหาวิทยาลัยอีก 8 ด้าน จึงถูกกำหนดขึ้นดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัย (Research), ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเรียนการสอน (Education), ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการสังคม (Social Service), ยุทธศาสตร์ที่ 4 โครงสร้างพื้นฐาน (Physical Foundation), ยุทธศาสตร์ที่ 5 องค์กรและการจัดการ (Organization and Management), ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเงิน (Finance), ยุทธศาสตร์ที่ 7 ทรัพยากรบุคคล (Human Resources), ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย (Stakeholder Relations)

จะเห็นได้ว่าในการสำรวจสภาวะแวดล้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะ 15 ปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการกล่าวถึง ประชาคมอาเซียนโดยตรงในมิติที่ 5 และ 6 ซึ่งตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาของการดำเนินงานของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ศูนย์ได้ทำภารกิจเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์หลัก 4 จาก 8 ด้านที่ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดเอาไว้ ได้แก่ การวิจัย การเรียนการสอน การบริการสังคม และ การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

2.2. สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.2.1. เจตนารมณ์ในการจัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations) หรือ อาเซียน (ASEAN) ต่อทั้งประเทศไทย ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และประชาคมโลก และด้วยมหาวิทยาลัยได้มีการวางรากฐานสำหรับการศึกษาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนมาแล้วอย่างต่อเนื่อง จนถึงในช่วงปี 2553-2554 ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ผลิตงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ หลากหลายศาสตร์ มากกว่า 3,000 ชิ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ศูนย์อาเซียนศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในประเทศไทยและในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยวัตถุประสงค์หลักของศูนย์อาเซียนศึกษา (ASEAN Studies Center: ASC) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ การผลิตและขยายงานวิจัยทางวิชาการในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกรอบอาเซียนทั้งระหว่างรัฐสมาชิกและภาคีภายนอกภูมิภาคในแง่ของความเข้าใจโดยรวมและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย รวมทั้งมหาวิทยาลัยก็มีความมุ่งมั่นและพยายามในการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถและมีจิตสาธารณะเพื่อที่พวกเขาจะมีส่วนร่วมในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองของอาเซียนและประชาคมระหว่างประเทศ

จากการประชุมระดมสมองระหว่างคณาจารย์ที่ทำงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนร่วมกับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 30 ธันวาคม 2553 มีความเห็นสอดคล้องกันในการจัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องด้วยความตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของความร่วมมือในทุกมิติและในทุกระดับของ 10 ประเทศสมาชิกทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ใน

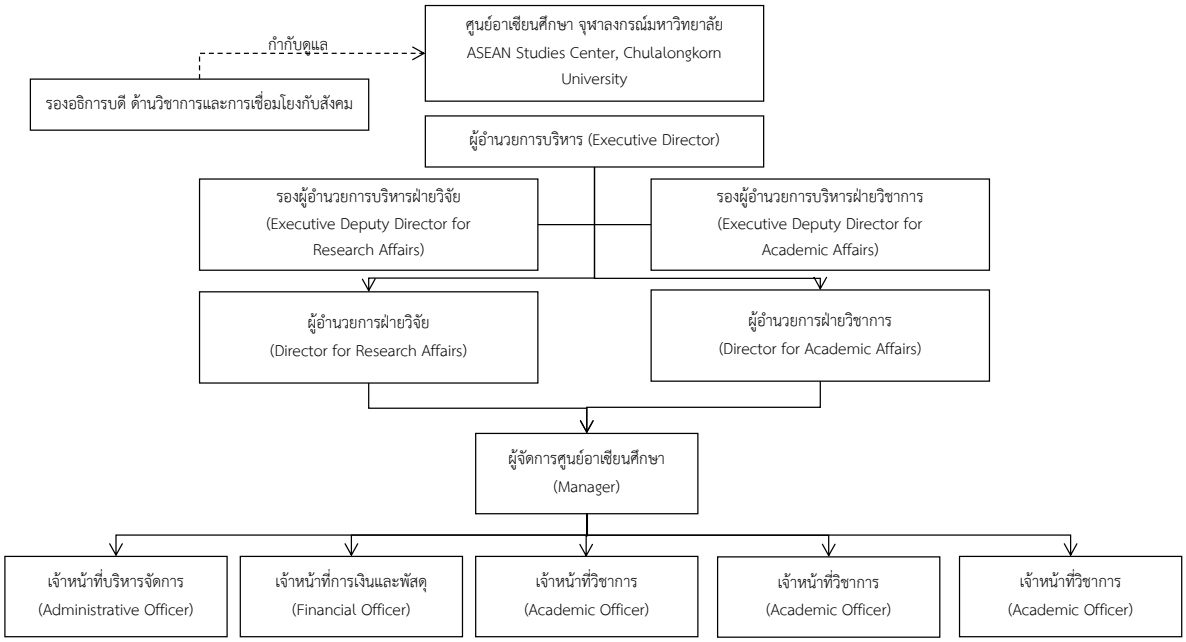
นาม “ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community” ซึ่งวางอยู่บนกลไกความสัมพันธ์ของเสาหลัก 3 ประการ อันได้แก่ ประชาคมการเมือง-ความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: ASC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) จากนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการโดยได้รับความยินยอมจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 734 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 26 พฤษภาคม 2554 ให้จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น โดยวิสัยทัศน์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ

“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ”

2.2.2. โครงสร้างการบริหารงานศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาประการสำคัญของหน่วยงานขนาดเล็กภายใต้องค์กรขนาดใหญ่ คือ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และปัญหาการขาดส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร เนื่องจากแนวคิดการแบ่งส่วนงาน ดังนั้นศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงป้องกันปัญหา “การล้อมรั้ว” ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยการวางตำแหน่งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ให้เป็นหน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีด้านวิชาการ และดึงเอาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากคณะ สถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาเป็นคณะผู้บริหารศูนย์อาเซียน โดยมีโครงสร้างการบริหารองค์กรดังแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2: โครงสร้างการบริหารศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว พันธกิจสำคัญของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ข้อ จึงได้แก่

1. พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน
2. ประสาน สร้างเสริม ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านอาเซียนในเชิงลึกภายในประเทศไทย
3. เป็นประตูเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศไทยกับประชาคมอาเซียน ประเทศคู่เจรจาอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ

และมีวัตถุประสงค์ในการริเริ่มจัดตั้งศูนย์อาเซียน ดังนี้

1. เป็นแหล่งข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เกี่ยวกับอาเซียน
2. เป็นแหล่งสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับอาเซียน
3. เป็นคลังสมอง (Think Tank) ทำหน้าที่สังเคราะห์องค์ความรู้เรื่องอาเซียนเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอาเซียน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้อาเซียนสู่สาธารณะ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

5. เป็นศูนย์ประสานความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการทาวิจัย ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

ต่อแนวทางการดำเนินงาน ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการทั้งภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนส่งเสริมการบูรณาการระดับภูมิภาคอาเซียน ในการเป็นประชาคมอาเซียน ภารกิจการดำเนินงานของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกเป็น 5 ข้อดังนี้

1. สนับสนุน ส่งเสริมการสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้
2. แหล่งข้อมูล สารสนเทศ และคลังสมอง
3. เผยแพร่ความรู้
4. ประชาสัมพันธ์และประสานสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการภายในและภายนอกองค์กร
5. วางนโยบายในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอาเซียน

กิจกรรมสำคัญของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ที่สำคัญ ได้แก่

1. <u>การสร้างองค์ความรู้เรื่องอาเซียนศึกษา</u>

   การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรู้เชิงลึกในเรื่องอาเซียน และสร้างงานวิจัยชั้นนำระดับนานาชาติ รวมทั้งการสร้างกลุ่มวิจัย สร้างเวทีให้แก่นักวิจัยในการนาเสนอ นำไปสู่การร่วมกันตีพิมพ์ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนสร้างความพร้อมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการวิจัยในเรื่องอาเซียน

   1.1. *การสัมมนาวิจัยเพื่อจัดทาข้อเสนอเชิงนโยบายด้านอาเซียนศึกษา* ดำเนินโครงการวิจัยที่สนับสนุนการดำเนินนโยบาย (Policy oriented research) ในระดับประเทศและภูมิภาค โดยการรวบรวมนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา มาร่วมนาเสนอบทความวิจัยและจัดทาข้อเสนอเชิงนโยบายทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เช่น โครงการวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสานักเลขาธิการอาเซียน โครงการวิจัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยในระดับภูมิภาค เป็นต้น

   1.2. *การสัมมนาวิจัยเพื่อตีพิมพ์เป็นหนังสือในมาตรฐานระดับนานาชาติ* ดำเนินโครงการวิจัยที่นำไปสู่การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ โดยการรวบรวมนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา มาร่วมนำเสนอบทความวิจัยและถกเถียงอภิปราย เพื่อนำไปสู่การจัดทำผลผลิตเป็นหนังสือรวมบทความภาษาอังกฤษที่ตีพิมพ์กับสำนักพิมพ์ระดับนานาชาติ เพื่อเผยแพร่ผลงานของหน่วยงาน และส่งเสริมบทบาทของนักวิชาการไทยในระดับนานาชาติ

2. <u>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียน</u> การดำเนินงานเพื่อพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับอาเซียนศึกษา ทักษะภาษาอาเซียน ทั้งระดับนักวิชาการ คณาจารย์ นักวิจัย นิสิต นักศึกษา

ตลอดจนบุคคลทั่วไป พร้อมทั้งพัฒนาทักษะในสาขาวิชาต่าง ๆ มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อที่จะสามารถนาความรู้ไปใช้ในการทางานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วน

2.1. *การสัมมนา/อบรมทางวิชาการในหัวข้อเกี่ยวกับอาเซียน* การจัดอบรม/สัมมนาทางวิชาการภายในประเทศไทยในหัวข้อที่เกี่ยวกับอาเซียนศึกษาและการดาเนินงานตามสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ซึ่งเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคมภายนอก หรือการสัมมนาเผยแพร่ผลงานด้านอาเซียนที่โดดเด่นของคณะ วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ และการจัดอบรม/สัมมนาทางวิชาการในหัวข้อที่เกี่ยวกับการรับมือความเปลี่ยนแปลงในภูมิภาคอาเซียน

2.2. *การอบรมระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพวิชาชีพ* จัดสรรทุนสาหรับนักศึกษาอาเซียนเข้ามาร่วมโครงการอบรมระยะสั้นในสาขาวิชาที่ตนสนใจร่วมกับบรรษัทขนาดใหญ่ ในโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

3. <u>การสร้างเครือข่ายทางวิชาการของอาเซียน</u> การดำเนินงานเพื่อสร้างเครือข่ายทางและพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่นักวิชาการ นิสิต นักศึกษาในประชาคมอาเซียน

3.1. *การสร้างเครือข่ายนักวิชาการในระดับภูมิภาค (ASEAN Visiting Scholars)* สนับสนุนทุนสำหรับนักวิชาการอาเซียนศึกษาในการเข้าร่วมประชุมและสัมมนา การเก็บข้อมูล การเข้าร่วมการฝึกอบรม การนาเสนอผลงาน การบรรยายทางวิชาการ และการนำคณะเยือนมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนระยะสั้น หรือจัดทำข้อตกลงทางวิชาการและการวิจัยร่วมกัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทุนสาหรับนักวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทุนสาหรับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียน

3.2. *การสร้างเครือข่ายนักศึกษาอาเซียน (ASEAN Youth Exchange)* ศูนย์อาเซียนศึกษาได้ดำเนินการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเยาวชนอาเซียนใน 3 รูปแบบ ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนระยะสั้นที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (In Bound) โดยจัดกิจกรรมบรรยายและอภิปรายปัญหาเกี่ยวกับภูมิภาคอาเซียนและทัศนศึกษาสถานที่สำคัญในประเทศไทย
- การแลกเปลี่ยนนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียน (Out Bound) เพื่อเข้าฟังการบรรยายวิชาการเกี่ยวกับประเทศศึกษา (Country Studies) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองที่ประชาชนประเทศนั้นมีต่ออาเซียนและประเทศไทย
- การสนับสนุนทุนให้นิสิตที่ได้รับเชิญไปนำเสนอผลงานและอภิปรายวิชาการในกลุ่มประเทศอาเซียน อาทิ การเก็บข้อมูลงานวิจัย การนำเสนอบทความ การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีสิ่งตีพิมพ์ การขอใช้ห้องทดลอง/ห้องปฏิบัติการ การฝึกงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องทางวิชาการและการวิจัยอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามงบประมาณสนับสนุนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็เพียงพอสำหรับรายจ่ายประจำที่ใช้จ่ายในการบริหารจัดการศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ เท่านั้น การดำเนินกิจกรรมของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) เป็นระยะเวลา 10 ปี ซึ่งใช้งบประมาณจำนวนมาก ได้รับการสนับสนุนจากการทำโครงการและขอสนับสนุนจัดสรรงบประมาณแผ่นดินโดยตรงจากรัฐบาล ในรูปแบบของโครงการสำคัญที่ต่อเนื่องกัน 2 โครงการ อันได้แก่ โครงการนวัตกรรมทางการศึกษาไทย-อาเซียน (Innovative Thai-ASEAN Academic Cooperation: ITAAC@CU) ระหว่างปี พ.ศ.2555-2559 และ โครงการนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Innovative Thai Excellence for Academic Cooperation: ITEAC) ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2563

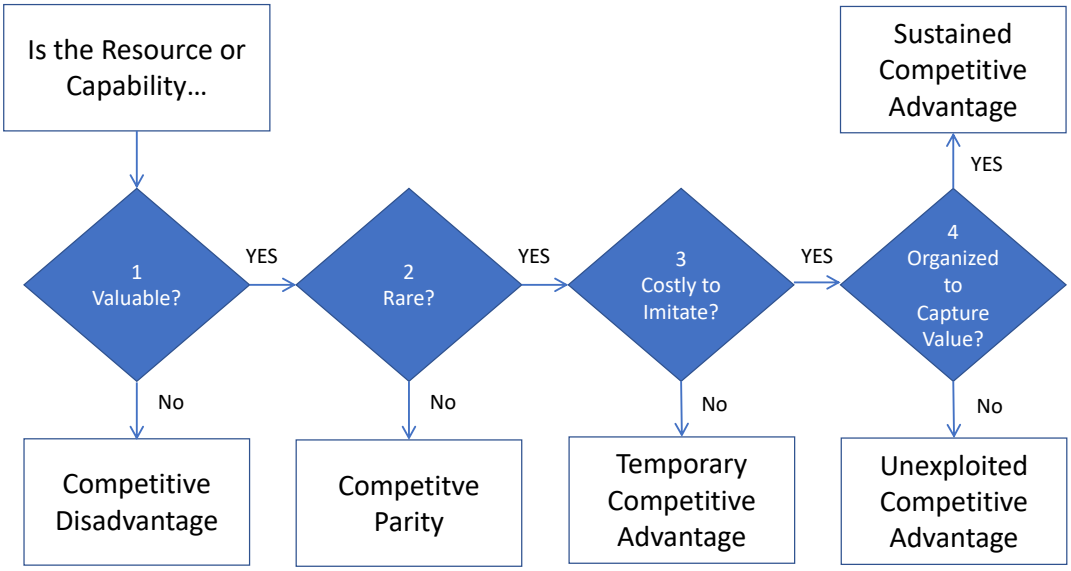
2.3. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

2.3.1. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ (S-W)

กรอบวิธีคิดหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อแสวงหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ที่ใช้ในเอกสารวิชาการฉบับนี้คือ VRIO Framework ซึ่งเป็นกรอบวิธีคิดที่นิยมใช้ในการตอบคำถามที่ว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานหรือบริษัทของท่านมีความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถทางการแข่งขันในรูปแบบใด

โดยกรอบวิธีคิดดังกล่าวเริ่มต้นจากการถามคำถาม 4 คำถาม เพื่อประเมินหน่วยงานใน 4 มิติ ซึ่งสามารถนำเสนอได้ในแผนภาพที่ 2.3 (Barney and Hesterly, 2015)

แผนภาพที่ 2.3 กรอบวิธีคิด VRIO Framework



ที่มา: ปรับปรุงจาก Barney and Hesterly, 2015 โดยผู้เขียน

- **คุณค่าขององค์กร (Value)** โดยการตั้งคำถามว่า องค์กรหรือหน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เข้ามาได้มากน้อยเพียงใด องค์กรหรือหน่วยงานสามารถตั้งรับและป้องกันตนเองจากภัยคุกคามภายนอกได้ดีเพียงใดภายใต้ทรัพยากร และความสามารถขององค์เท่าที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน การตอบคำถามที่ 1 ได้ จะทำให้เราสามารถตอบได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมี “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน”
    - ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีสถานะเป็น องค์กรหรือหน่วยงานที่ไม่มีความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Disadvantage)
    - ถ้าตอบว่า “ใช่” ให้ไปพิจารณาที่มิติที่ 2
- **ข้อจำกัดขององค์กร (Rarity)** โดยการตั้งคำถามว่า ทรัพยากร (เงินทุน กำลังคน ปัจจัยการผลิต) และศักยภาพ (Capability) ที่เพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ และตั้งรับกับความท้าทาย หรือไม่
    - ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีสถานะเป็น องค์กรหรือหน่วยงานที่มีความสามารถทางการแข่งขันในระดับพื้นฐาน (Competitive Parity)
    - ถ้าตอบว่า “ใช่” ให้ไปพิจารณาที่มิติที่ 3
- **ความสามารถของหน่วยงานที่เป็นคู่แข่ง หรือองค์กรที่อยู่ในระนาบเดียวกัน (Imitability)** โดยการตั้งคำถามที่ว่า หน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นคู่แข่ง หรือที่อยู่ในระนาบเดียวกันกับองค์กรที่เรากำลังพิจารณามีความสามารถเพียงใดในการรวบรวมทรัพยากร พัฒนาองค์ความรู้ หรือ ทำซ้ำ ทำเลียนแบบ เช่นเดียวกับผลผลิตหลัก หรือบริการหลักของหน่วยงานที่เรากำลังพิจารณาได้ยากง่าย หรือไม่ เพียงใด
    - ถ้าตอบว่า “มี” และ “มีหลายองค์กรด้วย” นั่นหมายความว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีสถานะเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความสามารถทางการแข่งขันในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น (Temporary

Competitive Advantage) อย่างไรก็ตามในกรณีของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ และสถาบันทางวิชาการอื่น ๆ การมีคู่แข่งที่สามารถผลิตผลงานทางวิชาการในระดับเดียวกัน หรือต่อยอดจากงานของอีกองค์กรหนึ่งกลับยิ่งเป็นผลดีในรูปแบบของการส่งผ่านและต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge Spillover) ดังนั้นถึงแม้จะเป็นการตอบ มี และ มีหลายองค์กร ก็ไม่ได้ทำให้สถาบันวิชาการนั้น ๆ สูญเสียความสามารถทางการแข่งขัน

- ถ้าตอบว่า “ไม่มี” ให้ไปพิจารณาที่มิติที่ 4

- **มิติโครงสร้างองค์กร (Organisation)** โดยการตั้งคำถามว่า เมื่อมีโอกาสเข้ามา หรือเมื่อมีความท้าทายเข้ามา โครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงานได้ออกแบบมาอย่างดีหรือเพียงพอหรือไม่ที่จะแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาส และป้องกันความเสี่ยงจากความท้าทาย
  - ถ้าตอบว่า “ไม่” แสดงว่า สถานะขององค์กรหรือหน่วยงานอยู่ในสถานะที่เป็น องค์กรที่มีความสามารถทางการแข่งขันแต่ยังไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (Unexploited Competitive Advantage)
  - ถ้าตอบว่า “ใช่” นั่นหมายถึงองค์กรที่กำลังพิจารณาเป็นองค์กรที่มีความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)

จากกรอบการวิเคราะห์ VRIO ที่นำเสนอข้างต้นทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1: จุดแข็งและจุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบวิธีคิด VRIO

	จุดแข็งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	Value	Rarity	Imitability	Organization	ความสามารถทางการแข่งขัน
S1	มีบุคลากร (อาจารย์, นักวิชาการ, นักวิจัย, เจ้าหน้าที่, นิสิต) ที่มีความรู้ความสามารถ	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S2	มีองค์ความรู้ในวิชาอาเซียนศึกษา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S3	มีจุดร่วมจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S4	มีความเป็นอิสระและมีความเป็นกลางทางวิชาการ	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S5	มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมภายในประเทศ	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S6	มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมระหว่างประเทศ	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S7	เกียรติภูมิจุฬาฯ และการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S8	การบริหารจัดการองค์กรที่มีความคล่องตัวเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กและทำงานในระดับมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่มีการล้อมรั้ว	Yes	No			Parity
S9	มีนโยบายและทิศทางการบริหารงานที่ต่อเนื่อง	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
S10	มีผลงานและภาพลักษณ์ทางวิชาการเป็นที่รู้จักในวงกว้าง มีพื้นที่ในการสื่อสารองค์ความรู้กับภาคส่วนต่างๆ ของสังคมไทย	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained

	จุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	Value	Rarity	Imitability	Organization	ความสามารถทางการแข่งขัน
W1	ไม่ได้รับการสนับสนุน ไม่ได้รับความเข้าใจ และการไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมของศูนย์จากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย	No				Disadvantage
W2	พึ่งพางบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งไม่มีความแน่นอน และไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการเข้ากระบวนการขอจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน	No				Disadvantage
W3	ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความคล่องตัวของการเป็นหน่วยงานในระดับ “ศูนย์” ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มศักยภาพ	Yes	No			Parity
W4	ยังไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานอย่างเต็มที่	Yes	Yes	Yes	No	Unexploited
W5	ขาดการบริการจัดการองค์ความรู้ (Information/Knowledge Management) ในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ	Yes	Yes	Yes	No	Unexploited
W6	ขาดการบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก เพื่อเป็นหลักประกันเสถียรภาพในการทำงาน	Yes	No			Parity

2.3.2. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ (O-T)

กรอบวิธีคิดดั้งเดิมในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกให้มีความครอบคลุมครบถ้วยทุกมิติ มักจะเริ่มต้นจากกรอบคิด PEST Analysis ซึ่งพิจารณาองค์กร หรือหน่วยงานภายใต้สภาวะแวดล้อม 4 มิติ คือ P = Political-Security การเมือง ความมั่นคง, E = Economics เศรษฐกิจ, S = Socio-Cultural สังคม วัฒนธรรม และ T = Technology วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม อย่างไรก็ตามกรอบวิธีคิด PEST ก็มีการปรับปรุงพัฒนาให้กว้างขวางครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อใช้กับการวิเคราะห์องค์กร หน่วยงาน หรือโครงการในรูปแบบและระดับที่ต่าง ๆ กันออกไป อาทิ STEEP-M Analysis (เพิ่ม E = Environment and Energy สิ่งแวดล้อม และพลังงาน และ แยก M = Military การทหาร ออกจาก การเมือง ความมั่นคง) PESTEL Analysis (เพิ่ม E = Environment and Energy สิ่งแวดล้อม และพลังงาน และ L = Legal and Regulations มิติทางกฎหมายกฎระเบียบ) ฯลฯ

โดยในตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ผู้จัดทำรายงานเชื่อว่ากรอบวิธีคิดที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของศูนย์คือ ICE-DRIPS Checklist ซึ่งเป็นการต่อยอดเพื่อให้การวิเคราะห์ PEST Analysis มีรายการตรวจสอบ (Checklist) ที่สะดวกในการวิเคราะห์เพิ่มขึ้น โดย รายการตรวจสอบทั้ง 8 ประการ (Parrish, n.d.) ได้แก่

1) I = Innovations นวัตกรรม ซึ่งรวมทั้งมิตินวัตกรรมวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เช่น อินเตอร์เน็ต เทคโนโลยีดิจิทัล แอปพลิเคชั่น (Application) ต่าง ๆ บนโลกออนไลน์ และนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์-มนุษยศาสตร์ เช่น รูปแบบการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสภาวะวิกฤตที่มีรูปแบบใหม่ๆ เช่น ตู้ปันสุข เป็นต้น
2) C = Competition การแข่งขัน เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน สามารถแข่งขัน หรือร่วมมือกันก็ได้
3) E = Economics ปัจจัยเศรษฐกิจภายนอก เช่น งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และรายได้ ทั้งในมิติขนาดของงบประมาณ ความเพียงพอ ความสม่ำเสมอต่อเนื่อง
4) D = Demographics ประชากร เช่น เพศและอายุของประชากร การเคลื่อนย้ายแรงงาน แนวโน้มการจ้างงาน และชนชั้นทางสังคม และยังรวมถึงประชากรในมิติการรับรู้ (Perception) ความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของประชาชนต่อหน่วยงาน
5) R = Regulations กฎหมาย กฎระเบียบ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ
6) I = Infrastructure โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งในทีนี้หมายถึง อาคาร สถานที่ทำการ ห้องประชุม สาธารณูปโภคต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินการของศูนย์อาเซียนศึกษา

7) P = Partners พันธมิตร เครือข่ายของศูนย์อาเซียนศึกษา ทั้งในและนอกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งในระดับนานาชาติ
8) S = Social Trends กระแสสังคม และแนวโน้มต่าง ๆ ในทางสังคมระดับประเทศ และระดับโลก (Domestic and Global Trends)

โดยผลการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอกตามกรอบ ICE-DRIPS Checklist เพื่อวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunity: O) และความท้าทายหรือภาวะคุกคาม (Threat: T) ที่ศูนย์อาเซียนศึกษาต้องเผชิญในระหว่างปี พ.ศ.2565-2569 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2: โอกาสและความท้าทายต่อศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบวิธีคิด ICE-DRIPS Checklist

ICE-DRIPS Checklist	ประเด็นโอกาส และความท้าทายต่อศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
I = Innovations นวัตกรรม	O1: การพัฒนาในเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งมิติวิทยาศาสตร์ประยุกต์ สังคมศาสตร์ และมนุษย์ศาสตร์ ทำให้การทำงานวิชาการ การติดต่อประสานงาน และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษามีต้นทุนที่ลดลง และสะดวกง่ายดายมากยิ่งขึ้น
C = Competition การแข่งขัน	O2: ในแวดวงวิชาการยิ่งหน่วยงานอื่น ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์อาเซียนศึกษาทั้งในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ยิ่งแข่งขันกันผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพสูงมากยิ่งขึ้นเท่าใด ผลประโยชน์จากภาวะที่องค์ความรู้สามารถส่งผ่านและต่อยอดซึ่งกันและกัน (Knowledge Spill-over) ก็จะยิ่งทำให้การทำงานในการแสวงหาองค์ความรู้ในสาขาอาเซียนศึกษายิ่งมีเพิ่มขึ้น กว้างขวางและลงลึกลงในศาสตร์มากยิ่งขึ้น
E = Economics ปัจจัยเศรษฐกิจภายนอก	O3: มูลค่าการค้าของประเทศไทยกับประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียนมีมูลค่าสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดอื่น ๆ ของไทย รวมทั้งยังมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับในมิติการลงทุนระหว่างประเทศที่ไทยคือผู้ที่ออกไปลงทุนในภูมิภาค ทำให้ทุกภาคส่วนในระบบเศรษฐกิจต้องการองค์ความรู้อาเซียนศึกษาเพิ่มขึ้น T1: เนื่องจากแหล่งรายได้หลักที่ใช้ในการดำเนินกิจการของศูนย์อาเซียนศึกษาขึ้นกับโครงการพิเศษที่ขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และเมื่อรัฐบาลและรัฐสภาไม่เห็นความสำคัญของการส่งเสริมการทำกิจกรรมวิชาการด้านอาเซียนศึกษา รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเองก็ไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในกระบวนการจัดทำงบประมาณ นั่นทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีความเสี่ยง

	สูงขึ้นในทุก ๆ ปีในการได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน พิจารณาได้จากงบประมาณที่ลดลงเรื่อย ๆ ในแต่ละปีงบประมาณ จนกระทั่งไม่ได้รับงบประมาณใด ๆ ทั้งสิ้นในช่วง 4 ปีงบประมาณที่ผ่านมา
D = Demographics ประชากร	O4: ประชากรในช่วงวัยทำงานของไทยแม้จะมีปริมาณลดลง แต่สัดส่วนของประชากรที่สนใจและมีศักยภาพที่จะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศในมิติต่าง ๆ มีสูงขึ้น และจุดมุ่งหมายสำคัญในการทำงาน ทำธุรกิจ การค้า และการลงทุน คือ ประเทศเพื่อนบ้านในประชาคมอาเซียน O5: แม้จะมีการเผยแพร่องค์ความรู้ให้กับประชาชนในเรื่องความร่วมมือในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนมาแล้วอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงก่อน พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นปีแห่งการจัดตั้งประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ แต่พบว่าประชาชนจำนวนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับความร่วมมืออาเซียนและประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียตะวันออก ดังนั้นจึงยังมีช่องว่างให้ศูนย์อาเซียนศึกษา ได้ทำหน้าที่ในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ได้อีกมาก T2: แม้จะขาดแคลนองค์ความรู้ แต่ประชาชนจำนวนมากซึ่งสนใจจะไปทำงาน ทำการค้า ทำงานลงทุน กับประเทศสมาชิกอาเซียน กลับไม่ได้สนใจที่จะลงทุน (ในมิติของเงินทุน เวลา และแรงงาน) ในการแสวงหาองค์ความรู้ และหลาย ๆ ภาคส่วนยังมองไม่เห็นความสำคัญในการติดอาวุธทางปัญญาให้กับประชากรในกลุ่มนี้
5) R = Regulations กฎหมาย กฎระเบียบ	T3: ถึงแม้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะเป็นหน่วยงานในระดับมหาวิทยาลัย ไม่ได้สังกัดอยู่ในคณะใดคณะหนึ่ง หรือสถาบันใดสถาบันหนึ่ง ซึ่งมีข้อดีในเรื่องการป้องกันการล้อมรั้วซึ่งลดการมีส่วนร่วมของคนจากหลาย ๆ ภาคส่วนได้ แต่กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยก็ยังไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ประกอบกับกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดในเรื่องการหารายได้ และการนำรายได้นั้นมาใช้ในการบริหารจัดงานทรัพยากรมนุษย์ยังถือเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ยังไม่สามารถบริหารกำลังคน และสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่ก้าวหน้าและมั่นคงให้กับบุคลากรของศูนย์ได้
6) I = Infrastructure โครงสร้างพื้นฐาน	O6: ถึงแม้ศูนย์อาเซียนศึกษาจะมีสถานที่ทำงานที่มีพื้นที่ไม่ใหญ่โต และมีการออกแบบตกแต่งสถานที่ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพการใช้งานจริงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ก็ถือว่ายังอยู่ในสภาพการทำงานที่ยังผลักดันให้งานสำคัญๆ สามารถเดินหน้าได้ แต่ในระดับมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถือเป็นมหาวิทยาลัยที่ลงทุนในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานในการเกื้อกูลให้เกิดกิจกรรมทางวิชาการได้อย่างเหมาะสมและถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคใน

	ระดับนำ เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนงานอื่น ๆ ในประเทศ และเมื่อพิจารณาควบคู่กับทำเลที่ตั้งของศูนย์อาเซียนศึกษา ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานถือเป็นโอกาสที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนากิจกรรมทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง
7) P = Partners พันธมิตร	O7: ปัจจุบันศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำงานวิชาการและกิจกรรมเผยแพร่องค์ความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ และกิจการงานที่ทำร่วมกันอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเหล่านี้ก็ล้วนแล้วแต่เสริมสร้างให้การพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษา เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขยายวง และลงลึกในทุกมิติ โดยรายชื่อของศูนย์อาเซียนศึกษาที่ยังปฏิบัติหน้าที่และมีกิจกรรมสำคัญอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย และศูนย์อาเซียนศึกษา ในระดับนานาชาติที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์อันดี และร่วมดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สามารถพิจารณาได้ในภาคผนวก T4: การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่าสายพันธุ์ใหม่ (โควิด-19) ทำให้กิจกรรมระหว่างศูนย์อาเซียนศึกษาต่าง ๆ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แม้การประชุมวิชาการระดับนานาชาติจะสามารถเกิดขึ้นได้ในรูปแบบการประชุมทางไกล แต่การพบปะหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและองค์ความรู้ในทางวิชาการก็มีข้อจำกัด และมีปริมาณลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามเชื่อว่าภาวะคุกคามนี้จะบรรเทาเบาบางลงตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2565-2566
8) S = Social Trends กระแสสังคม	O8: ประเทศสมาชิกอาเซียนคือประเทศเพื่อนบ้านที่สนิทสนมและใกล้ชิดดุลครอบครัวของประเทศไทย กิจการใด ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศเพื่อนบ้านย่อมส่งผลกระทบต่อไทยทั้งทางบวกและทางลบในทุกมิติ และประชาชนชาวไทยก็ตื่นตัวสนใจ และต้องการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือในทุกมิติของอาเซียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง T5: อย่างไรก็ตาม ในความรับรู้ของภาครัฐกลับพิจารณาว่าการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 คือจุดสูงสุดที่ทุกประเทศสมาชิกได้บรรลุไปแล้ว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องอดีต ที่ไม่ได้มีความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องจัดสรรงบประมาณให้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสนใจอีกต่อไป

2.4. การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์ด้วยกรอบคิด VRIO และ ICE-DRIPS Checklist พบว่าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง 10 ประการ ซึ่งเกือบทุกด้านมีความสามารถทางการแข่งขันในระดับยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage โดยพบว่าทรัพยากรบุคคลของศูนย์ คุณภาพงานวิชาการ และศักยภาพในการบริการวิชาการให้กับสังคมไทยเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างไรก็ตามจุดแข็งที่อยู่ในระดับพื้นฐานไม่มีความโดดเด่นและยังไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่คือ โครงสร้างการบริหารงานที่ควรจะมีความคล่องตัวได้มากกว่าสถานะปัจจุบัน

ในขณะที่จุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีเพียง 6 ประการ แห่งแต่จุดอ่อนเหล่านี้บางประการกลับอยู่ในระดับวิกฤต ทั้งนี้เนื่องจากประเด็นจุดอ่อนที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ด้วยกันทั้งสิ้นทั้งในเรื่องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และปัญหาการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้อยู่ในสถานะที่ทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ไม่มีความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Disadvantage) ในขณะที่จุดอ่อนที่ 2 ประเด็นคือเรื่องโครงสร้างการบริหารงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเชิงรุก ยังเป็นเรื่องที่แม้จะเป็นจุดอ่อนแต่ก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจในรูปแบบเดียวกัน และอีก 2 จุดอ่อนในด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นเรื่องที่ศูนย์มีศักยภาพอยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่ได้ดึงศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่

สำหรับผลการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอก ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีโอกาส 8 ประการที่จะต้องไขว่คว้าในระยะ 5 ปีข้างหน้า และมีภาวะคุกคามหรือความท้าทาย 5 ประการที่ต้องเผชิญหน้าในระยะเวลาเดียวกัน โดยพบว่าโอกาสทั้ง 8 ประการมีความต่อเนื่องยั่งยืนและน่าจะส่งผลบวกในระยะยาวยิ่งกว่าระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ฉบับนี้ และเกือบทั้งหมดเป็นเพราะความจำเป็นทางภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจที่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และความร่วมมือของประชาคมอาเซียนเป็นเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดที่สุด และตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติมหาอำนาจ ควบคู่กับการขยายตัวของแวดวงวิชาการในศาสตร์อาเซียนศึกษาทำให้โอกาสน่าจะเป็นปัจจัยเสริมมากกว่า ความท้าทายซึ่งมีแนวโน้มที่จะลดน้อยถอยลงเมื่อระยะเวลาผ่านไป

ดังนั้นหากพิจารณาถึงความรุนแรงของจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ทั้งในแง่งบประมาณ และนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (ซึ่งศูนย์อื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง ก็ถูกยุบหรือลดขนาดของศูนย์ไปแล้ว) แน่นอนถึงแม้ประเด็นดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางคลี่คลายเมื่อหมดวาระของผู้บริหาร แต่จากการหารือภายในร่วมกับบุคลากรของศูนย์อาเซียนศึกษา พบว่าศูนย์คงต้องพิจารณาว่า จุดอ่อน (W) ที่เกิดขึ้นน่าจะส่งผลรุนแรงมากกว่าจุดแข็ง (S) ในขณะที่โอกาส (O) จาก

ภายนอกก็ยังมีอยู่ และน่าส่งผลกระทบทางบวกมากกว่าภาวะคุกคาม (T) ซึ่งทำให้ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษาในระยะปัจจุบัน จนถึงพ.ศ. 2569 อยู่ใน**ภาวะ W-O** จำเป็นต้องใช้ **"ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข"**

บทที่ 3
แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) ประกอบด้วย เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways) และมาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End)

3.1.1 วิสัยทัศน์

ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

3.1.2 พันธกิจ

1) พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน
2) ประสาน สร้างเสริม ส่งเสริม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านอาเซียนในเชิงลึกภายในประเทศไทย
3) เป็นประตูเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศไทยกับประชาคมอาเซียน ประเทศคู่เจรจาอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ

3.1.3 เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ 1 เป็นแหล่งข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เกี่ยวกับอาเซียน

เป้าประสงค์ที่ 2 เป็นแหล่งสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับอาเซียน

เป้าประสงค์ที่ 3 เป็นสถาบันคลังสมอง (Think Tank) ทำหน้าที่สังเคราะห์องค์ความรู้เรื่องอาเซียน เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอาเซียน

เป้าประสงค์ที่ 4 เป็นศูนย์ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้อาเซียนสู่สาธารณะ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์ที่ 5 เป็นศูนย์ประสานความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการทำวิจัย ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (Ways)

3.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) นั้นเป็นการจัดกลุ่มแนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการ TOWS Matrix โดยการนำจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่ได้จากการการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร
2) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค
3) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง
4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือ การป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

โดยจากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 ผู้เขียนสามารถหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ และนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อแสวงหาประเด็นยุทธศาสตร์ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 SWOT Analysis และ TOWS Matrix ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

	ปัจจัยภายในองค์กร	
	จุดแข็ง (S: Strengths) S1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ S2 มีองค์ความรู้ในวิชาอาเซียนศึกษา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง S3 มีจุดร่วมจุดเน้นทางวิชาการร่วมกัน S4 มีความเป็นอิสระและมีความเป็นกลางทางวิชาการ S5 มีเครือข่ายภายในประเทศ S6 มีเครือข่ายระหว่างประเทศ S7 เกียรติภูมิจุฬาฯ และการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย S8 การบริหารจัดการองค์กรที่มีความคล่องตัว S9 มีนโยบายและทิศทางการบริหารงานที่ต่อเนื่อง S10 มีผลงานและภาพลักษณ์ทางวิชาการเป็นที่รู้จักในวงกว้าง มีพื้นที่ในการสื่อสารองค์ความรู้กับภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมไทย	**จุดอ่อน (W: Weaknesses)** W1 ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย W2 พึ่งพางบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินซึ่งไม่มีความแน่นอน W3 ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความคล่องตัวของการเป็นหน่วยงานในระดับ “ศูนย์” ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มศักยภาพ W4 ยังไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ W5 ขาดการบริการจัดการองค์ความรู้ (Information/Knowledge Management) ในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ W6 ขาดการบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก เพื่อเป็นหลักประกันเสถียรภาพในการทำงาน

ปัจจัยภายนอกองค์กร	**โอกาส (Opportunities)** O1 การพัฒนาในเทคโนโลยีทำให้การทำงานวิชาการ การติดต่อประสานงาน และการเผยแพร่องค์ความรู้มีต้นทุนที่ลดลง และสะดวกง่ายดายมากยิ่งขึ้น O2 Knowledge Spill-Over จากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ คือการต่อยอดองค์ความรู้ O3 การค้าการลงทุนในอาเซียนขยายตัว ทำให้ทุกภาคส่วนสนใจอาเซียนศึกษา O4 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรทำให้ทุกภาคส่วนสนใจอาเซียนศึกษา O5 ประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดองค์ความรู้ทำให้ทุกภาคส่วนสนใจอาเซียนศึกษา O6 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี O7 ความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ O8 ประชาชนไทยตื่นตัวกับประชาคมอาเซียน	**ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy)** ● ส่งเสริมการทำวิจัยในสาขาวิชาอาเซียนศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ● ส่งเสริมการบริการวิชาการกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะ การให้คำแนะนำ คำปรึกษา ในรูปแบบของสถาบันคลังสมอง (Think Tank) เพื่อสนับสนุนนโยบายต่อภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ผ่านการประชุมวิชาการ การเข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ การนำเสนอบทความผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อเดิมและสื่อใหม่ ● จัดกิจกรรมวิชาการ อาทิ การประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ การบรรยายสาธารณะ กิจกรรมแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นิสิตและนักศึกษา โดยต้องทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ ของศูนย์ฯ ให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น	**ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy)** ● สร้างฐานข้อมูลอาเซียนศึกษาในมิติต่าง ๆ ● เร่งนำเอางานวิชาการในมิติต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ อาทิ VDO clip, TED Talk, Infographic ● ให้แรงจูงใจกับนักวิชาการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนให้กับสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ อาจอยู่ในรูปของ Honorarium จากการเขียนบทความลงสื่อต่าง ๆ โดยต้องมีการอ้างอิงศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ● พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน โดยอาจทำร่วมกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว อาทิ กระทรวงพาณิชย์ วิทยาลัยตลาดทุน ● มอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่วิชาการของศูนย์ฯ ทำหน้าที่ในการสำรวจแหล่งทุนวิจัยและประชาสัมพันธ์เชิงรุกในมิติการบริการวิชาการเพื่อสร้างแหล่งรายได้ให้กับศูนย์ฯ

	อุปสรรค (Threats) T1 ปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการสนับสนุนด้านงบประมาณ T2 ประชาชนสนใจประชาคมอาเซียน แต่ไม่ต้องการศึกษาลงในรายละเอียดเชิงลึก T3 กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ T4 การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้การทำงานร่วมกับเครือข่ายมีความไม่สะดวก T5 ภาครัฐไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควรในการเตรียมความพร้อมประเทศไทยในประชาคมอาเซียน	**ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy)** ● พัฒนาช่องทางและรูปแบบในการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายในช่วงที่ยังไม่สามารถเดินทางไปจัดกิจกรรมร่วมกันได้ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ● ออกแบบ และดำเนินการสร้างหลักสูตรออนไลน์ในรูปแบบ Massive Open Online Course (MOOC) โดยเริ่มจากวิชา Introduction to ASEAN Studies เพื่อใช้ในการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไปของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ● วางตำแหน่งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ อย่างชัดเจนในการทำหน้าที่เป็น Track 2 ในการให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ (เช่น ลงนาม MOU และ Exercise MOU)	**ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy)** ● ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างอนาคตการทำงาน (Career Path) ให้กับบุคลากรของศูนย์ รวมทั้งขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับ

สำหรับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถจัดกลุ่มเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้ทั้งหมด 4 ประเด็นประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy) ดังที่ได้สรุปไว้แล้วในบทที่ 2 ว่าความรุนแรงของจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ทั้งในแง่งบประมาณ และนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัย แน่นอนถึงแม้ประเด็นดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางคลี่คลายเมื่อหมดวาระของผู้บริหาร แต่จากการหารือภายในร่วมกับบุคลากรของศูนย์อาเซียนศึกษา พบว่าศูนย์คงต้องพิจารณาว่า จุดอ่อน (W) ที่เกิดขึ้นน่าจะส่งผลรุนแรงมากกว่าจุดแข็ง (S) ในขณะที่โอกาส (O) จากภายนอกก็ยังมีอยู่ และน่าส่งผลกระทบทางบวกมากกว่าภาวะคุกคาม (T) ซึ่งทำให้ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษาในระยะปัจจุบัน จนถึงพ.ศ. 2569 ที่ต้องถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการคือยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข โดยมีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 1.1</u> สร้างฐานข้อมูลอาเซียนศึกษาในมิติต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงสถานะของทรัพย์สิน (Asset) ทางวิชาการที่ศูนย์ฯ มีองค์ความรู้อยู่ในมือ และจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่องค์ความรู้และสร้างการรับรู้ถึงการมีอยู่ (Visibility) ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในทางวิชาการได้ ซึ่งการสร้างฐานข้อมูลสามารถทำได้ทันทีจากทรัพยากรที่ศูนย์ฯ มีอยู่แล้ว จึงเปรียบเสมือนดั่งผลไม้สุกงอมที่อยู่แขวนอยู่ในตำแหน่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย (Low Hanging Fruits)
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 1.2</u> เร่งนำเอางานวิชาการในมิติต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ อาทิ VDO clip, TED Talk, Infographic ฯลฯ เช่นเดียวกับในแนวทางการพัฒนาที่ 1.1. นั่นคือเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ทันทีจากทรัพยากรที่ศูนย์ฯ มีอยู่แล้ว
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 1.3</u> ให้แรงจูงใจกับนักวิชาการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนให้กับสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ แนวทางการพัฒนาที่ 1.3 นี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้แนวทางการพัฒนาที่ 1.1 และ 1.2 เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยแรงจูงใจดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของค่าตอบแทน (Honorarium) จากการเขียนบทความลงสื่อต่าง ๆ โดยต้องมีการอ้างอิงศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ และต้องมีการกำหนดอัตราการให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจนว่างานประเภทใดจะมีผลตอบแทนในอัตราเท่าใด และมีความโปร่งใสในการเบิกจ่าย
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 1.4</u> พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน โดยอาจทำร่วมกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว อาทิ กระทรวงพาณิชย์ วิทยาลัยตลาดทุน โดยแนวทางการพัฒนานี้นอกจากจะเป็นการสร้างการรับรู้ (Visibility) ต่อสาธารณะต่อการมีอยู่และบทบาทของศูนย์ฯ แล้ว ยังอาจจะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการกระจายภาระงบประมาณของศูนย์ฯ ที่ปัจจุบันมีความไม่แน่นอนอีกด้วย

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 1.5</u> มอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่วิชาการของศูนย์ฯ ทำหน้าที่ในลักษณะเชิงรุกในการสำรวจแหล่งทุนวิจัย พร้อมกับการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างแหล่งทุนกับบุคลากรที่มีองค์ความรู้อาเซียนศึกษา ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย เพื่อดึงเงินงบประมาณวิจัยเข้ามาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผ่านศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ เองได้รับส่วนแบ่งจากงบประมาณวิจัยดังกล่าวด้วย และนอกจากการวิ่งเข้าหาแหล่งทุนวิจัยแล้ว ภาระงานอีกประการหนึ่งที่ต้องมอบหมายให้กับเจ้าหน้าที่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ คือ การประชาสัมพันธ์เชิงรุกในมิติการบริการวิชาการเพื่อสร้างแหล่งรายได้ให้กับศูนย์ฯ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy) ต่อเนื่องจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข ในท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนด้านงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกและจากนโยบายของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์เชิงป้องกันโดยใช้จุดแข็งของศูนย์อาเซียนศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการต้องรับภาวะคุกคามหรืออุปสรรคจากปัจจัยภายนอกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยยุทธศาสตร์เชิงป้องกันมีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 2.1</u> พัฒนาช่องทางและรูปแบบในการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายศูนย์อาเซียนศึกษาทั้งในประเทศไทย และในต่างประเทศ ในช่วงที่ยังไม่สามารถเดินทางไปจัดกิจกรรมร่วมกันได้ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ทั้งนี้เพื่อรักษาจุดยืน (Position) ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในฐานะหนึ่งในศูนย์อาเซียนศึกษาชั้นนำของประเทศไทยในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เอาไว้ รวมทั้งยังทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังเห็นความสำคัญของกิจกรรมของศูนย์ฯ ที่ยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการดำเนินการเพื่อตอบประเด็นท้าทายที่ 5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของอุดมศึกษาและความพร้อมด้านอาเซียน (ASEAN Readiness, Stakeholders Collaboration and University Network) ดังที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 15 ปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2555-2570)
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 2.2</u> ออกแบบ และดำเนินการสร้างหลักสูตรออนไลน์ในรูปแบบ Massive Open Online Course (MOOC) โดยเริ่มจากวิชาอาเซียนศึกษาในระดับเบื้องต้น (Introduction to ASEAN Studies) เพื่อใช้ในการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไปของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทั้งในการเตรียมความพร้อมนิสิตและบัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้มีความพร้อม และรู้เท่าทันพลวัตรการเปลี่ยนแปลงในประชาคมอาเซียน ซึ่งจะเป็นสิ่งแวดล้อมที่พวกเขาต้องเผชิญและแสวงหาโอกาส รวมทั้งต้องแบกรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทางทางบวกและทางลบ โดยเฉพาะเมื่อจบการศึกษาและเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งยังเป็นการสร้างการรับรู้ (Visibility) ถึงหน้าที่และความสำคัญของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ทั้งต่อนิสิต และต่อประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 2.3</u> วางตำแหน่งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ อย่างชัดเจนและเป็นทางการในการทำหน้าที่เป็น Track 2 ในการให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (ปัจจุบันความร่วมมืออยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการและขึ้นกับตัวบุคคล) และบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ (เช่น ลงนาม MOU และ Exercise MOU) โดยหน่วยงานหลักที่ถือเป็นเป้าหมายในการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร. หอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย) ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy) เพื่อให้แนวทางการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 ที่มีความจำเป็นเร่งด่วนสามารถดำเนินการไปได้ ยุทธศาสตร์เชิงรับในการแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อปลดล๊อคให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ สามารถดำเนินการบริหารจัดการและดำเนินยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 3.1</u> ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยอย่างน้อยใน 2 มิติ คือ 1) การเจ้าหน้าที่ ที่ปัจจุบันเป็นพนักงานวิสามัญ ต่อสัญญาแบบปีต่อปี ทำให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน และไม่ได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน โดยการปรับปรุงกฎเกณฑ์ต้องเน้นเพื่อสร้างโอกาสในการสร้างอนาคตการทำงาน (Career Path) ให้กับบุคลากรของศูนย์ และมีความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงให้มาร่วมงานด้วย 2) ขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ อาจต้องมีการแยกบัญชีระหว่างเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยและจากรัฐบาล ซึ่งต้องเบิกจ่ายตามระเบียบของมหาวิทยาลัย กับเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก ซึ่งควรเป็นไปตามเกณฑ์ของผู้สนับสนุนเงินทุนมากกว่า เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละกิจกรรมและแต่ละแหล่งสนับสนุนเงินทุน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy) จากที่ได้กล่าวถึงไว้แล้วจากการสำรวจในบทที่ 2 ว่าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีจุดแข็งหลากหลายประเด็นและเกือบทั้งหมดเป็นจุดแข็งที่มีความโดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะการทำงานในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งยังเป็นจุดแข็งที่มีความยั่งยืน ประกอบการประชาคมอาเซียนคือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกื้อกูลประเทศไทยในเกือบจะทุกมิติและทุกระดับ นั่นทำให้ยุทธศาสตร์เชิงรุก เป็นยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างจะมีความชัดเจน มีเสถียรภาพ และเป็นสิ่งที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ดำเนินกิจกรรมในลักษณะดังกล่าวอยู่แล้ว ดังนั้นยุทธศาสตร์เชิงรุกถึงถูกวางตำแหน่งให้เป็นยุทธศาสตร์ลำดับที่ 4 เมื่อเปรียบเทียบกับ 3 ยุทธศาสตร์แรก ทั้ง เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับ ที่มี

ความจำเป็นเร่งด่วนมากกว่า หากแต่อย่างไรก็ตามยุทธศาสตร์เชิงรุกและแนวทางการพัฒนาก็มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วย โดยไม่ถูกละเลย และแนวทางการพัฒนาในยุทธศาสตร์นี้ ได้แก่

- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 4.1</u> ส่งเสริมการทำวิจัยในสาขาวิชาอาเซียนศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยในระยะเวลา พ.ศ.2565-2569 นี้ศูนย์อาเซียนคงต้องเร่งเดินหน้าเชิงรุกในการเขียนโครงการเพื่อของบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 3 ระดับ และโดยเฉพาะให้สอดคล้องกับแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ.2564-2565 และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ที่กำลังจะประกาศใช้ รวมทั้งการทำงานเชิงรุกเพื่อเข้าหาแหล่งทุนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการวิจัยต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาเซียนศึกษาร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 4.2</u> ส่งเสริมการบริการวิชาการกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะ การให้คำแนะนำ คำปรึกษา ในรูปแบบของสถาบันคลังสมอง (Think Tank) เพื่อสนับสนุนนโยบายต่อภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ผ่านการประชุมวิชาการ การเข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ การนำเสนอบทความผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อเดิมและสื่อใหม่
- <u>แนวทางการพัฒนาที่ 4.3</u> จัดกิจกรรมวิชาการ อาทิ การประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ การบรรยายสาธารณะ กิจกรรมแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นิสิต และนักศึกษา โดยต้องทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ ของศูนย์ฯ ให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

โดยกิจกรรมหลักที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญที่สุดในการดำเนินการเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุกนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1. การสร้างองค์ความรู้เรื่องอาเซียนศึกษา

   การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรู้เชิงลึกในเรื่องอาเซียน และสร้างงานวิจัยชั้นนำระดับนานาชาติ รวมทั้งการสร้างกลุ่มวิจัย สร้างเวทีให้แก่นักวิจัยในการนาเสนอ นำไปสู่การร่วมกันตีพิมพ์ทางวิชาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนสร้างความพร้อมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการวิจัยในเรื่องอาเซียน

   - การสัมมนาวิจัยเพื่อจัดทาข้อเสนอเชิงนโยบายด้านอาเซียนศึกษา ดำเนินโครงการวิจัยที่สนับสนุนการดำเนินนโยบาย (Policy oriented research) ในระดับประเทศและภูมิภาค โดยการรวบรวมนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา มาร่วมนาเสนอบทความวิจัยและจัดทาข้อเสนอเชิงนโยบาย ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เช่น โครงการวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสานักเลขาธิการอาเซียน โครงการวิจัยเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศไทยในระดับภูมิภาค เป็นต้น

- การสัมมนาวิจัยเพื่อตีพิมพ์เป็นหนังสือในมาตรฐานระดับนานาชาติ ดำเนินโครงการวิจัยที่นำไปสู่การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ โดยการรวบรวมนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชามาร่วมนำเสนอบทความวิจัยและถกเถียงอภิปราย เพื่อนำไปสู่การจัดทำผลผลิตเป็นหนังสือรวมบทความภาษาอังกฤษที่ตีพิมพ์กับสำนักพิมพ์ระดับนานาชาติ เพื่อเผยแพร่ผลงานของหน่วยงาน และส่งเสริมบทบาทของนักวิชาการไทยในระดับนานาชาติ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียน การดำเนินงานเพื่อพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับอาเซียนศึกษา ทักษะภาษาอาเซียน ทั้งระดับนักวิชาการ คณาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไป พร้อมทั้งพัฒนาทักษะในสาขาวิชาต่าง ๆ มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อที่จะสามารถนาความรู้ไปใช้ในการทางานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกภาคส่วน
   - การสัมมนา/อบรมทางวิชาการในหัวข้อเกี่ยวกับอาเซียน การจัดอบรม/สัมมนาทางวิชาการภายในประเทศไทยในหัวข้อที่เกี่ยวกับอาเซียนศึกษาและการดาเนินงานตามสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ซึ่งเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้สู่สังคมภายนอก หรือการสัมมนาเผยแพร่ผลงานด้านอาเซียนที่โดดเด่นของคณะ วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ และการจัดอบรม/สัมมนาทางวิชาการในหัวข้อที่เกี่ยวกับการรับมือความเปลี่ยนแปลงในภูมิภาคอาเซียน
   - การอบรมระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพวิชาชีพ จัดสรรทุนสาหรับนักศึกษาอาเซียนเข้ามาร่วมโครงการอบรมระยะสั้นในสาขาวิชาที่ตนสนใจร่วมกับบรรษัทขนาดใหญ่ ในโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

3. การสร้างเครือข่ายทางวิชาการของอาเซียน การดำเนินงานเพื่อสร้างเครือข่ายทางและพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่นักวิชาการ นิสิตนักศึกษาในประชาคมอาเซียน
   - การสร้างเครือข่ายนักวิชาการในระดับภูมิภาค (ASEAN Visiting Scholars) สนับสนุนทุนสำหรับนักวิชาการอาเซียนศึกษาในการเข้าร่วมประชุมและสัมมนา การเก็บข้อมูล การเข้าร่วมการฝึกอบรม การนาเสนอผลงาน การบรรยายทางวิชาการ และการนำคณะเยือนมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนระยะสั้น หรือจัดทำข้อตกลงทางวิชาการและการวิจัยร่วมกัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทุนสาหรับนักวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทุนสาหรับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียน
   - การสร้างเครือข่ายนักศึกษาอาเซียน (ASEAN Youth Exchange) ศูนย์อาเซียนศึกษาได้ดำเนินการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายเยาวชนอาเซียนใน 3 รูปแบบ ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนระยะสั้นที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (In Bound) โดยจัดกิจกรรมบรรยายและอภิปรายปัญหาเกี่ยวกับภูมิภาคอาเซียน และทัศนศึกษาสถานที่สำคัญในประเทศไทย
- การแลกเปลี่ยนนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียน (Out Bound) เพื่อเข้าฟังการบรรยายวิชาการเกี่ยวกับประเทศศึกษา (Country Studies) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองที่ประชาชนประเทศนั้นมีต่ออาเซียนและประเทศไทย
- การสนับสนุนทุนให้นิสิตที่ได้รับเชิญไปนำเสนอผลงานและอภิปรายวิชาการในกลุ่มประเทศอาเซียน อาทิ การเก็บข้อมูลงานวิจัย การนำเสนอบทความ การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีสิ่งตีพิมพ์ การขอใช้ห้องทดลอง/ห้องปฏิบัติการ การฝึกงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องทางวิชาการและการวิจัยอื่น ๆ

3.3 มาตรการ/ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Means)

แผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) ประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ 12 แนวทางการพัฒนา ซึ่งสามารถกำหนดแผนงานและโครงการออกได้เป็น 3 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มที่ 1 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการ (แนวทางการพัฒนาที่ 1.1, 1.2, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 4.1, 4.2, 4.3) กลุ่มที่ 2 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างรายได้และการบริหารจัดการงบประมาณ (แนวทางการพัฒนาที่ 1.3, 1.5, 3.1) และกลุ่มที่ 3 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างเสถียรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน (แนวทางการพัฒนาที่ 3.1)

3.3.1 กลุ่มที่ 1 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการ

<u>เป้าประสงค์:</u> สร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการอาเซียนศึกษา เพื่อความเป็นเลิศทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) สร้างฐานข้อมูลอาเซียนศึกษา โดย เน้นการนำงานวิจัย และบทความวิชาการที่มีอยู่แล้วของศูนย์อาเซียนศึกษามาต่อยอด ปรับปรุงให้ทันสมัย และนำเสนอในรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย ทั้งข้อมูลสถิติ และข้อมูลเชิงคุณภาพ (อาทิ บทความผ่านสื่อต่าง ๆ รายการวิทยุ โทรทัศน์ และสื่อ On-line) (แนวทางการพัฒนาที่ 1.1, 1.2)

2) พัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่ใช้องค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษา ทั้งหลักสูตรระยะสั้นร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และ หลักสูตรการศึกษาทั่วไปในรูปแบบ MOOC เพื่อบริการวิชาการให้กับประชาคมจุฬาฯ (แนวทางการพัฒนาที่ 1.4, 2.2)
3) เพื่อให้ศูนย์อาเซียนทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนด้านวิชาการ (Track 2) ในการจัดทำนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ต้องสำรวจสถานะปัจจุบันของบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่ศูนย์อาเซียนศึกษา และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว และเร่งการเจรจาอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปสู่การลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) และใช้ประโยชน์ทั้งจาก MOU ที่เกิดขึ้นใหม่ และที่มีอยู่แล้วให้มีการใช้สิทธิประโยชน์สูงขึ้น (แนวทางการพัฒนาที่ 2.3)
4) จัดการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติด้านอาเซียนศึกษา ร่วมกับเครือข่ายสถาบันวิชาการด้านอาเซียนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำผลการประชุมวิชาการมาต่อยอดเป็นผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ (แนวทางการพัฒนาที่ 2.1, 4.1, 4.2, 4.3)
5) จัดการบรรยายสาธารณะและงานสัมมนา (รูปแบบ On-line ในช่วงของการแพร่ระบาดโควิด-19) เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษา โดยเน้นประเด็นที่มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ร่วมกับเครือข่ายสถาบันวิชาการด้านอาเซียนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (แนวทางการพัฒนาที่ 2.1, 4.1, 4.2, 4.3)
6) สนับสนุนงานวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบบทความวิชาการในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ (แนวทางการพัฒนาที่ 4.1, 4.2, 4.3)

ตารางที่ 3.2: ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมายเดิม	ค่าเป้าหมาย					
			2565	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนผู้เข้าถึงฐานข้อมูลอาเซียนศึกษา	คน	n/a	500	600	700	800	900	1000
2. พัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอน	หลักสูตร	n/a	2	2	2	3	3	3
3. เป็นผู้สนับสนุนด้านวิชาการ (Track 2) ให้หน่วยงานต่างๆ ในการประชุมเพื่อจัดทำนโยบาย	การประชุม	n/a	2	2	3	3	4	4
4. จำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติด้านอาเซียนศึกษา	คน	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,200	1,200

5. จำนวนผู้เข้าร่วมการบรรยายสาธารณะ และการสัมมนา	คน	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,200	1,200
6. สนับสนุนงานวิจัย และตีพิมพ์บทความวิชาการ	ชิ้น	5	5	5	6	6	7	7

3.3.2 กลุ่มที่ 2 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างรายได้และการบริหารจัดการงบประมาณ

<u>เป้าประสงค์:</u> เพื่อให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีเงินทุนเพียงพอในการจัดกิจกรรมทางวิชาการได้อย่างยั่งยืน และสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) ให้แรงจูงใจกับนักวิชาการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนให้กับสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ แนวทางการพัฒนานี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้แนวทางการพัฒนาฐานข้อมูลอาเซียนศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งยังทำให้ทุกภาคส่วนรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของศูนย์ฯ (Visibility) โดยแรงจูงใจดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของค่าตอบแทน (Honorarium) จากการเขียนบทความลงสื่อต่าง ๆ โดยต้องมีการอ้างอิงศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ และต้องมีการกำหนดอัตราการให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจนว่างานประเภทใดจะมีผลตอบแทนในอัตราเท่าใด และมีความโปร่งใสในการเบิกจ่าย
   <u>ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (เชิงคุณภาพ)</u>: เกิดการกำหนดอัตราการให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจนว่างานประเภทใดจะมีผลตอบแทนในอัตราเท่าใด รวมทั้งต้องมีการกำหนดแนวทางบริหารจัดการงบประมาณในกิจกรรมนี้เพื่อความโปร่งใสในการเบิกจ่าย และต้องกำหนดห้วงเวลาในการปรับปรุงอัตราผลตอบแทนให้มีความทันสมัย โดยผู้กำหนดอัตราฯ ต้องเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกศูนย์ฯ

2) มอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่วิชาการของศูนย์ฯ ทำหน้าที่ในลักษณะเชิงรุกในการสำรวจแหล่งทุนวิจัย พร้อมกับการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างแหล่งทุนกับบุคลากรที่มีองค์ความรู้อาเซียนศึกษา ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย เพื่อดึงเงินงบประมาณวิจัยเข้ามาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผ่านศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ เองได้รับส่วนแบ่งจากงบประมาณวิจัยดังกล่าวด้วย และนอกจากการวิ่งเข้าหาแหล่งทุนวิจัยแล้ว ภาระงานอีกประการหนึ่งที่ต้องมอบหมายให้กับเจ้าหน้าที่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ คือ การประชาสัมพันธ์เชิงรุกในมิติการบริการวิชาการเพื่อสร้างแหล่งรายได้ให้กับศูนย์ฯ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (เชิงคุณภาพ): ร่วมกันกำหนดเป้าหมายระหว่างคณะกรรมการบริหารศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ กับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ โดยต้องไม่เน้นที่เป้าหมายโดยการตั้งยอดเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุน แต่ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่อาจจะเหมาะสมมากกว่าคือ จำนวนครั้งที่ได้มีการติดต่อประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของศูนย์กับแหล่งทุนต่าง ๆ หรือจำนวนข่าวแหล่งทุนที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนสามารถเข้าถึงได้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

3) ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยในประเด็นขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ อาจต้องมีการแยกบัญชีระหว่างเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยและจากรัฐบาล ซึ่งต้องเบิกจ่ายตามระเบียบของมหาวิทยาลัย กับ เงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก ซึ่งควรเป็นไปตามเกณฑ์ของผู้สนับสนุนเงินทุนมากกว่า เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละกิจกรรมและแต่ละแหล่งสนับสนุนเงินทุน
ตัวชี้วัดและเป้าหมาย: เชื่อว่าการประสานงานกับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบเป็นเรื่องระยะยาวที่ไม่สามารถสำเร็จได้ภายใน 1 ปี ดังนั้นตัวชี้วัดและเป้าหมายคือ กฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในประเด็นขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับ ที่ต้องแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2567)

3.3.3 กลุ่มที่ 3 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างเสถียรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน

เป้าประสงค์: เพื่อให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ สามารถสรรหา และบริหารทรัพยากรบุคคลของศูนย์ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่บุคลากรของศูนย์ฯ เองก็มีอนาคตและเสถียรภาพการทำงานที่ดี และมีสวัสดิการที่เหมาะสม

แนวทางการพัฒนา

ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยในประเด็น การเจ้าหน้าที่และการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ปัจจุบันเป็นพนักงานวิสามัญ ต่อสัญญาแบบปีต่อปี ทำให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน และไม่ได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน โดยการปรับปรุงกฎเกณฑ์ต้องเน้นเพื่อสร้างโอกาสในการสร้างอนาคตการทำงาน (Career Path) ให้กับบุคลากรของศูนย์ และมีความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงให้มาร่วมงานด้วย โดยแนวทางที่เหมาะสมควรเป็นการประชุมร่วมกันของ 4 ฝ่าย นั่นคือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารศูนย์อาเซียนศึกษา ตัวแทนเจ้าหน้าที่ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย: เชื่อว่าการประสานงานกับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบเป็นเรื่องระยะยาวที่ไม่สามารถสำเร็จได้ภายใน 1 ปี ดังนั้นตัวชี้วัดและเป้าหมายคือ กฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2567)

บทที่ 4
ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

4.1 สรุปผลการศึกษา

ผลจากตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในการจัดทำแผนพัฒนา ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ควรวางแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในระดับต่าง ๆ ดังนี้

- แผนระดับที่ 1: ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
    - ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
        - ตัวชี้วัดที่ 2: ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
            - ประเด็นที่ 2: การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย
            - ประเด็นที่ 3: ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา
            - ประเด็นที่ 4: การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย
            - ประเด็นที่ 6: การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- แผนระดับที่ 2: แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ
    - ประเด็นที่ 1 ประเด็นความมั่นคง
        - เป้าหมาย: การบูรณาการความร่วมมือ ด้านความมั่นคงกับอาเซียน และนานาชาติ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมของไทยในการรับมือต่อความท้าทายด้านความมั่นคงในอนาคต
    - ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ
        - เป้าหมาย: 1) ความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศเพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคงและสามารถรับมือกับความท้าทายจากภายนอกได้ทุกรูปแบบ 2) ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการค้า การลงทุน การบริการ และความเชื่อมโยง

ที่สำคัญในภูมิภาคเอเชีย โดยมีระบบเศรษฐกิจที่เน้นนวัตกรรม 3) การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ เพื่อให้ไทยมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติและสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดมาตรฐานสากล และ 4) การส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก เพื่อให้ประเทศไทยมีเกียรติภูมิ อำนาจต่อรอง และได้รับการยอมรับในสากลมากขึ้น

- ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
  - เป้าหมาย: 1) การพัฒนาวัยเรียน / วัยรุ่น ให้มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ครบถ้วน รู้จักคิด วิเคราะห์ รักการเรียนรู้ มีสานึกพลเมือง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผลตลอดชีวิต และ 2) การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน แรงงานมีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต มีทักษะอาชีพสูง ตระหนักในความสำคัญที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ สามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ตามพลวัตของโครงสร้างอาชีพและความต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น
- ประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้
  - เป้าหมาย: ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิผล มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเพื่อให้คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญา
- ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
  - เป้าหมาย: รูปแบบของการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน

- แผนระดับที่ 2: แผนปฏิรูปประเทศ
  - ด้านที่ 5 เศรษฐกิจ
    - ประเด็นที่ 1: การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะกลาง การรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regional integration)
  - ด้านที่ 12 การศึกษา
    - ประเด็นที่ 5: การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- แผนระดับที่ 3: แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555 – 2570)
  - ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัย (Research)
  - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเรียนการสอน (Education)
  - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการสังคม

- ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย (Stakeholder Relations)

โดยศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถูกก่อตั้งขึ้นในช่วงปลายปี 2553 และได้รับความยินยอมจากสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 734 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 26 พฤษภาคม 2554 ให้จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น โดยวิสัยทัศน์ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ” ซึ่งก็เป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ตลอด 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2554-2564) ศูนย์อาเซียนศึกษามีพันธกิจสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 3 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน 2) ประสาน สร้างเสริม ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านอาเซียนในเชิงลึกภายในประเทศไทย และ 3) เป็นประตูเชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศไทยกับประชาคมอาเซียน ประเทศคู่เจรจาอาเซียน และองค์การระหว่างประเทศ และมีวัตถุประสงค์ในการริเริ่มจัดตั้งศูนย์อาเซียน ดังนี้

1. เป็นแหล่งข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เกี่ยวกับอาเซียน
2. เป็นแหล่งสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับอาเซียน
3. เป็นคลังสมอง (Think Tank) ทำหน้าที่สังเคราะห์องค์ความรู้เรื่องอาเซียนเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอาเซียน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้อาเซียนสู่สาธารณะ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ
5. เป็นศูนย์ประสานความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการทาวิจัย ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

จากการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ด้วยกรอบการวิเคราะห์ VRIO Framework และการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและความท้าทายโดยกรอบการวิเคราะห์ ICE-DRIPS Checklist พบว่าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง 10 ประการ ซึ่งเกือบทุกด้านมีความสามารถทางการแข่งขันในระดับยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) โดยพบว่าทรัพยากรบุคคลของศูนย์ คุณภาพงานวิชาการ และศักยภาพในการบริการวิชาการให้กับสังคมไทยเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างไรก็ตามจุดแข็งที่อยู่ในระดับพื้นฐานไม่มีความโดดเด่นและยังไม่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่คือ โครงสร้างการบริหารงานที่ควรจะมีความคล่องตัวได้มากกว่าสถานะปัจจุบัน

ในขณะที่จุดอ่อนของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีเพียง 6 ประการ แห่งแต่จุดอ่อนเหล่านี้บางประการกลับอยู่ในระดับวิกฤต ทั้งนี้เนื่องจากประเด็นจุดอ่อนที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของศูนย์อาเซียนศึกษา

จุฬาฯ ด้วยกันทั้งสิ้นทั้งในเรื่องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และปัญหาการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้อยู่ในสถานะที่ทำให้ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ไม่มีความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Disadvantage) ในขณะที่จุดอ่อนที่ 2 ประเด็นคือเรื่องโครงสร้างการบริหารงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเชิงรุก ยังเป็นเรื่องที่แม้จะเป็นจุดอ่อนแต่ก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจในรูปแบบเดียวกัน และอีก 2 จุดอ่อนในด้านเทคโนโลยี และการบริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นเรื่องที่ศูนย์มีศักยภาพอยู่แล้ว เพียงแต่ยังไม่ได้ดึงศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่

สำหรับผลการสำรวจสภาวะแวดล้อมภายนอก ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ มีโอกาส 8 ประการที่จะต้องไขว่คว้าในระยะ 5 ปีข้างหน้า และมีภาวะคุกคามหรือความท้าทาย 5 ประการที่ต้องเผชิญหน้าในระยะเวลาเดียวกัน โดยพบว่าโอกาสทั้ง 8 ประการมีความต่อเนื่องยั่งยืนและน่าจะส่งผลบวกในระยะยาวยิ่งกว่าระยะเวลาของกรอบยุทธศาสตร์ฉบับนี้ และเกือบทั้งหมดเป็นเพราะความจำเป็นทางภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจที่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และความร่วมมือของประชาคมอาเซียนเป็นเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดที่สุด และตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติมหาอำนาจ ควบคู่กับการขยายตัวของแวดวงวิชาการในศาสตร์อาเซียนศึกษา ทำให้โอกาสน่าจะเป็นปัจจัยเสริมมากกว่า ความท้าทายซึ่งมีแนวโน้มที่จะลดน้อยถอยลงเมื่อระยะเวลาผ่านไป

ดังนั้นหากพิจารณาถึงความรุนแรงของจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่ของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ทั้งในแง่งบประมาณ และนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (ซึ่งศูนย์อื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันที่มีผลงานอย่างต่อเนื่อง ก็ถูกยุบหรือลดขนาดของศูนย์ไปแล้ว) แน่นอนถึงแม้ประเด็นดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางคลี่คลายเมื่อหมดวาระของผู้บริหาร แต่จากการหารือภายในร่วมกับบุคลากรของศูนย์อาเซียนศึกษา พบว่าศูนย์คงต้องพิจารณาว่า จุดอ่อน (W) ที่เกิดขึ้นน่าจะส่งผลรุนแรงมากกว่าจุดแข็ง (S) ในขณะที่โอกาส (O) จากภายนอกก็ยังมีอยู่ และน่าส่งผลกระทบทางบวกมากกว่าภาวะคุกคาม (T) ซึ่งทำให้ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์อาเซียนศึกษาในระยะปัจจุบัน จนถึงพ.ศ. 2569 อยู่ในภาวะ W-O จำเป็นต้องใช้ “ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข”

4.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้สามารถจัดกลุ่มเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ได้ทั้งหมด 4 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy) ซึ่งถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ จะต้องเร่งนำมาดำเนินการ โดยมีแนวทางการพัฒนา 5 แนวทาง ได้แก่
   1.1. สร้างฐานข้อมูลอาเซียนศึกษาในมิติต่าง ๆ
   1.2. เร่งนำเอางานวิชาการในมิติต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วมาปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงทุกภาคส่วนได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

1.3. ให้แรงจูงใจกับนักวิชาการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนให้กับสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ

1.4. พัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน

1.5. มอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่วิชาการของศูนย์ฯ ทำหน้าที่ในลักษณะเชิงรุกในการสำรวจแหล่งทุนวิจัย พร้อมกับการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างแหล่งทุนกับบุคลากรที่มีองค์ความรู้อาเซียนศึกษา ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ รับมือกับความท้าทายจากภายนอก โดยเฉพาะในประเด็นงบประมาณ และนโยบายจากภายนอก โดยแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์เชิงป้องกันทั้ง 3 แนวทางได้แก่

2.1. พัฒนาช่องทางและรูปแบบในการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายศูนย์อาเซียนศึกษาทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ ในช่วงที่ยังไม่สามารถเดินทางไปจัดกิจกรรมร่วมกันได้ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

2.2. ออกแบบ และดำเนินการสร้างหลักสูตรออนไลน์ในรูปแบบ Massive Open Online Course (MOOC)

2.3. วางตำแหน่งของศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ อย่างชัดเจนและเป็นทางการในการทำหน้าที่เป็น Track 2 ในการให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (ปัจจุบันความร่วมมืออยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการและขึ้นกับตัวบุคคล) และบริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy) เพื่อรักษาสถานะและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว แนวทางการพัฒนาสำคัญของยุทธศาสตร์เชิงรับคือ ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยอย่างน้อยใน 2 มิติ คือ 1) การเจ้าหน้าที่ ที่ปัจจุบันเป็นพนักงานวิสามัญ ต่อสัญญาแบบปีต่อปี ทำให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน และไม่ได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน โดยการปรับปรุงกฎเกณฑ์ต้องเน้นเพื่อสร้างโอกาสในการสร้างอนาคตการทำงาน (Career Path) ให้กับบุคลากรของศูนย์ และมีความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงให้มาร่วมงานด้วย และ 2) ขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy) เพื่อต่อยอดจุดแข็งซึ่งมีความยั่งยืนอยู่แล้วของศูนย์อาเซียนศึกษา โดยต้องมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญดังนี้

4.1. ส่งเสริมการทำวิจัยในสาขาวิชาอาเซียนศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

4.2. ส่งเสริมการบริการวิชาการกับภาคส่วนต่าง ๆ

4.3. จัดกิจกรรมวิชาการ อาทิ การประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ การบรรยายสาธารณะ กิจกรรมแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นิสิต และนักศึกษา โดยต้องทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ ของศูนย์ฯ ให้ใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

4.3 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา

เพื่อเดินหน้าศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อย่างยั่งยืน แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาฯ ในระยะ 5 ปีต่อจากนี้ คือในปี พ.ศ. 2565-2569 จึงต้องกำหนดแผนงานและโครงการออกเป็น 3 กลุ่ม “วิชาการ-เงิน-คน” อันได้แก่ กลุ่มที่ 1 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการ (วิชาการ) กลุ่มที่ 2 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างรายได้และการบริหารจัดการงบประมาณ (เงิน) และกลุ่มที่ 3 แผนงานและโครงการเพื่อสร้างเสถียรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน (คน)

โดยในแผนงานและโครงการเพื่อสร้างสรรค์และต่อยอดองค์ความรู้ทางวิชาการ อันเป็นพันธกิจหลักเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ ต้องประกอบไปด้วยแผนงานและโครงการหลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1) สร้างฐานข้อมูลอาเซียนศึกษา โดย เน้นการนำงานวิจัย และบทความวิชาการที่มีอยู่แล้วของศูนย์อาเซียนศึกษามาต่อยอด ปรับปรุงให้ทันสมัย และนำเสนอในรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย ทั้งข้อมูลสถิติ และข้อมูลเชิงคุณภาพ 2) พัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่ใช้องค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษา 3) สำรวจสถานะปัจจุบันของบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่ศูนย์อาเซียนศึกษา และที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว และเร่งการเจรจาอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปสู่การลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) และใช้ประโยชน์ทั้งจาก MOU ที่เกิดขึ้นใหม่ และที่มีอยู่แล้วให้มีการใช้สิทธิประโยชน์สูงขึ้น 4) จัดการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติด้านอาเซียนศึกษา ร่วมกับเครือข่ายสถาบันวิชาการด้านอาเซียนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำผลการประชุมวิชาการมาต่อยอดเป็นผลงานวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ 5) จัดการบรรยายสาธารณะและงานสัมมนา (รูปแบบ On-line ในช่วงของการแพร่ระบาดโควิด-19) เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ด้านอาเซียนศึกษา โดยเน้นประเด็นที่มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ร่วมกับเครือข่ายสถาบันวิชาการด้านอาเซียนศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และ 6) สนับสนุนงานวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบบทความวิชาการในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ

แผนงานและโครงการในกลุ่มที่ 2 เพื่อสร้างรายได้อย่างมีเสถียรภาพและความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย แผนงานและโครงการสำคัญ 3 ส่วนได้แก่ 1) ให้แรงจูงใจกับนักวิชาการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอาเซียนให้กับสาธารณชนได้รับรู้รับทราบ โดยต้องมีการกำหนดอัตราการให้ผลตอบแทนอย่างชัดเจนว่างานประเภทใดจะมีผลตอบแทนในอัตราเท่าใด และมีความโปร่งใสในการเบิกจ่าย 2) มอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่วิชาการของศูนย์ฯ ทำหน้าที่ในลักษณะเชิงรุกในการสำรวจแหล่งทุนวิจัย พร้อมกับการเป็นสะพานเชื่อมระหว่างแหล่งทุนกับบุคลากรที่มีองค์ความรู้อาเซียนศึกษา และ 3) ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยในประเด็นขอบเขตในการแสวงหาและจัดสรรรายได้และรายรับ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

โดยในส่วนของการสร้างเสถียรภาพและแรงจูงใจในการทำงาน แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือ การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบของศูนย์อาเซียนศึกษากับทางมหาวิทยาลัยในประเด็น การเจ้าหน้าที่และการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล ที่ปัจจุบันเป็นพนักงานวิสามัญ ต่อสัญญาแบบปีต่อปี ทำให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน และไม่ได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน โดยการปรับปรุงกฎเกณฑ์ต้องเน้นเพื่อสร้างโอกาสในการสร้างอนาคตการทำงาน (Career Path) ให้กับบุคลากรของศูนย์ และมีความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงให้มาร่วมงานด้วย โดยแนวทางที่เหมาะสมควรเป็นการประชุมร่วมกันของ 4 ฝ่าย นั่นคือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารศูนย์อาเซียนศึกษา ตัวแทนเจ้าหน้าที่ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

เพื่อสรุปภาพรวมของการศึกษาเอกสารวิชาการ แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569) สามารถนำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 4.1

แผนภาพที่ 4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569)

ENDS

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผน

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**	**แผนยุทธศาสตร์จุฬาฯ ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2555-2570)**
ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตัวชี้วัดที่ 2 ประเด็น 2, 3, 4, 6	ประเด็น 1. มั่นคง, 2. ต่างประเทศ, 11. พัฒนาคน, 12. พัฒนาการเรียนรู้, 23. วิจัย และนวัตกรรม	ด้านที่ 5 เศรษฐกิจ ประเด็น 1 ด้านที่ 12 การศึกษา ประเด็น 5	ยุทธศาสตร์ 1. วิจัย, 2. การสอน, 3. บริการสังคม, 8. เครือข่าย

วิสัยทัศน์: “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางการอ้างอิงสำหรับอาเซียนศึกษาในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ”

WAYS

ประเด็นยุทธศาสตร์

แนวทางการพัฒนา

ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (W-O Strategy)	**ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (S-T Strategy)**	**ยุทธศาสตร์เชิงรับ (W-T Strategy)**	**ยุทธศาสตร์เชิงรุก (S-O Strategy)**
1. สร้างฐานข้อมูล 2. ปรับปรุงรูปแบบนำเสนอ 3. สร้างแรงจูงใจ 4. พัฒนาหลักสูตร 5. ภายกิจหารายได้/รายรับ	1. พัฒนารูปแบบกิจกรรมกับเครือข่าย 2. สร้างหลักสูตร MOOC 3. Track 2 Position: MOU & Exercise MOU	1. ปรับปรุงกฎระเบียบ มิติการเจ้าหน้าที่ 2. ปรับปรุงกฎระเบียบ มิติการงบประมาณ	1. ส่งเสริมการทำวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ 2. ส่งเสริมการบริการวิชาการ 3. จัดกิจกรรมวิชาการ

MEANS

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

งานวิชาการ

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมายเดิม	ค่าเป้าหมาย					
			2565	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนผู้เข้าถึงฐานข้อมูลอาเซียนศึกษา	คน	n/a	500	600	700	800	900	1000
2. พัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนการสอน	หลักสูตร	n/a	2	2	2	3	3	3
3. เป็นผู้สนับสนุนด้านวิชาการ (Track 2) ให้หน่วยงานต่างๆ ในการประชุมเพื่อจัดทำนโยบาย	การประชุม	n/a	2	2	3	3	4	4
4. จำนวนผู้เข้าร่วมการประชุมวิชาการระดับชาติ/นานาชาติด้านอาเซียนศึกษา	คน	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,200	1,200
5. จำนวนผู้เข้าร่วมการบรรยายสาธารณะ และการสัมมนา	คน	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,200	1,200
6. สนับสนุนงานวิจัย และตีพิมพ์บทความวิชาการ	ชิ้น	5	5	5	6	6	7	7

เงินงบประมาณ

1. กำหนดอัตราผลตอบแทน และวิธีการเบิกจ่าย (1 ปี)
2. มอบหมายภาระงานและร่วมกันกำหนดเป้าในการหารายได้/รายรับ (ทันที)
3. ปรับปรุงระเบียบของจุฬาฯ (3ปี)

ทรัพยากรมนุษย์

ตั้ง กก. 4 ฝ่าย ผู้บริหารจุฬาฯ ผู้บริหารศูนย์ฯ จนท. และภายนอก ร่วมกันสร้างระเบียบ การเจ้าหน้าที่ ที่เห็นสร้างอนาคตการทำงาน Career Path (3 ปี)

บรรณานุกรม

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ, 2561. แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ. https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/RF_Plan05.pdf เข้าถึง 9 มีนาคม 2564

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/08/แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา.pdf เข้าถึง 9 มีนาคม 2564

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557. แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2555-2570). https://www.cts.chula.ac.th/work/strategic-management/strategic-plan/ เข้าถึง 9 มีนาคม 2564

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. เอกสารประกอบการบรรยาย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. เดือนกุมภาพันธ์ 2564 http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/02/Feb21_Full.pdf เข้าถึง 8 มีนาคม 2564

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2560. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf เข้าถึง 8 มีนาคม 2564

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2560. **แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี.** หนังสือด่วนที่สุด เลขที่ นร.0505/39512 เรียน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/02/%E0%B8%A1%E0%B8%95%E0%B8%B4-%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%A1.-4-dec-60.pdf เข้าถึง 8 มีนาคม 2564

Barney and Hesterly, 2015. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. 5th edition. Harlow, Essex: Pearson.

Parrish D., n.d. PEST Analysis improved: The ICEDRIPS checklist. Available on https://www.davidparrish.com/the_icedrips_ch/ accessed: 13 March 2021.

ภาคผนวก

รายชื่อของศูนย์อาเซียนศึกษาที่ยังปฏิบัติหน้าที่และมีกิจกรรมสำคัญอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย และศูนย์อาเซียนศึกษา ในระดับนานาชาติที่ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์อันดี และร่วมดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

รายชื่อศูนย์อาเซียนศึกษา ในประเทศไทย (ที่ยังมีกิจกรรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง)

1) Institute of Asian Studies, Chulalongkorn University
2) ASEAN Studies Center, Prince of Songkhla University
3) Strategic Studies Center, National Defense Studies Institute
4) ASEAN and Asia Studies Center, National Institute of Development Administration (NIDA)
5) Centre for ASEAN Studies, Chiang Mai University
6) Centre for ASEAN Studies, Khon Kaen University
7) Center for ASEAN Studies, Thammasat University
8) Institute of Southeast Asian Maritime States Studies, Prince of Songkhla University

รายชื่อศูนย์อาเซียนศึกษา ในประเทศสมาชิกประชาคมเซียน ที่มีความสัมพันธ์และมีกิจกรรมทางวิชาการร่วมกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9) ASEAN University Network (AUN)
10) ASEAN Studies Center, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia
11) Center for Southeast Asian Social Studies (CSASS), Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia
12) Asia-Europe Institute (AEI), Universiti Malaya, Malaysia
13) Institute of Southeast Asian Studies (ISEAS) Yusof Ishak Institute, Singapore
14) Philippine Institute for Development Studies (PIDS), the Philippines
15) Center for the Advancement of Trade Integration and Facilitation (CATIF), the Philippines
16) Economic Growth Centre, School of Social Sciences and Humanities, Nanyang Technological University, Singapore
17) Energy Studies Institute, National University of Singapore, Singapore

18) Economic Research Center, Indonesian Institute of Science (LIPI), Indonesia

19) Brunei National Energy Research Institute (BNERI), Brunei Darussalam

20) Cambodian Development Research Institute (CDRI), Cambodia

21) ASEAN Foundation

22) Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA)

รายชื่อศูนย์อาเซียนศึกษา ที่ตั้งอยู่ในประเทศคู่เจรจาหลักของอาเซียน ที่มีความสัมพันธ์และมีกิจกรรมทางวิชาการร่วมกับศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเทศจีน

23) China Institute of International Studies (CIIS)

24) Zhou Enlai School of Government, Nankai University

25) China-ASEAN Research Institute (CARI), Guanxi University

26) The Center for South Asian Studies at Fudan University

27) ASEAN Research Center, Huazhong University of Science and Technology

ประเทศอินเดีย

28) Research and Information System for Developing Countries (RIS), Ministry of External Affairs

29) ASEAN-India Centre

30) Mysore University

31) Calcutta University

ประเทศญี่ปุ่น

32) Center for Southeast Asian Studies (CSEAS), Kyoto University

33) Graduate School of Public Policy Studies (GraSPP), University of Tokyo

34) Six University Network (SixERs: Chiba, Kanazawa, Kumamoto, Nagasaki, Niigata, Okayama)

35) Saitama University

ประวัติย่อผู้จัดทำเอกสารวิชาการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ศรีแสงนาม

ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ติดต่อ: ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 18 อาคารเฉลิมราชกุมารี 60 พรรษา ถ.พญาไท ปทุมวัน กทม. 10330

Email: piti.s@chula.ac.th, โทรศัพท์ 0814443944

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับปริญญาโท Master of Art in International Economics and Finance จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นนักเรียนทุนรัฐบาลไทยไปเรียนและจบการศึกษาระดับปริญญาเอก PhD in Economics and Commerce จาก The University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย และได้รับรางวัลนักเรียนทุนรัฐบาลไทย ประเภทดาวรุ่ง ประจำปี 2562

ปัจจุบัน รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ศรีแสงนาม เป็นอาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้อำนวยการศูนย์เศรษฐกิจระหว่างประเทศ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ควบคู่กับงานสอนหนังสือ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิติ ศรีแสงนาม ทำงานวิจัย (63 หัวเรื่อง) และเขียนหนังสือ (Books & Book Chapters 11 เล่ม) ในรูปแบบสหสาขาวิชา (Multidisciplinary) ที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน และคู่เจรจาของอาเซียน (Dialogue Partners) โดยเฉพาะ จีน อินเดีย และเกาหลีใต้ โดยงานวิจัยสำคัญๆ อาทิ Thailand at the Frontier of Upper Middle Income, Human Resource Landscape in Mainland ASEAN, Unlocking Region of India: an ASEAN Connectivity Perspective, Global Uncerntainties: Implications for the ASEAN Community, โครงการพัฒนานโยบายเพื่อการขยายผลการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและ การใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาจากกรอบเขตการค้าเสรี BIMSTEC ของประเทศไทย, From Trust Crisis to Demand Driven International Trade Policy: A Case Study of India, Myanmar and Thailand, Thailand and India as a Partnership of Sustainable Development in Mainland ASEAN, โอกาสการค้าการลงทุนภายใต้ข้อตกลงการค้าเสรีไทย - อินเดีย และอาเซียน – อินเดีย: ศึกษาเจาะลึกเป็นรายรัฐ ฯลฯ

สำหรับงานบริการวิชาการ รศ.ดร. ปิติ บรรยายในหัวข้อที่เกี่ยวเนื่องกับ อาเซียนศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างไทย-อาเซียน และประเทศคู่เจรจา ให้กับหลากหลายหน่วยงานทั้งภาคเอกชน สถาบันการเงิน หน่วยงานราชการ กองทัพ และองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งยังเป็นคอลัมนิสต์ประจำหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ The101.world และ The Standard ควบคู่กับการจัดรายการวิทยุให้กับสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย FM 101.50 MHz, วิทยุศึกษา FM 92.0 MHz และ สถานีคลื่นความคิด วิทยุ อสมท. FM 96.50 MHz