



เอกสารวิชาการ
เรื่อง

แผนปฏิบัติการราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

โดย

พันเอก คมกฤษ แนนกลาง

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : แผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
 ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)
 ลักษณะวิชา : ยุทธศาสตร์
 โดย : พันเอก คมกฤษ แนนกลาง
 อาจารย์ที่ปรึกษา : พันเอก สราวุธ เบญจจินดา

การศึกษาในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนปฏิบัติการของ ศศย.สปท. ตลอดจนปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยการศึกษาสรุปได้ว่า

- 1) โครงสร้างและอัตรากำลังของ ศศย.สปท. ไม่สอดคล้องกับภารกิจด้านการศึกษาวิจัยและจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการรับราชการของนักวิจัยและพนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม
- 2) ระบบการจัดการความรู้ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจากหน่วยงาน ทำให้เสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร
- 3) ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สปท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องประชุมสัมมนา
- 4) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึงระบบการพัฒนากำลังพลไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ
- 5) กำลังพลขาดเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ในการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ศศย.สปท.

6 ประเด็น คือ

- 1) สร้างความรู้และความเข้าใจในด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่ให้กับกองทัพ หน่วยงานภายนอกและประชาชน
- 2) เสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศศย.สปท. ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
- 3) เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท.
- 4) เสริมสร้างและรักษาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพและ
- 5) ปรับโครงสร้างของ ศศย.สปท. ให้มีนักวิจัยซึ่งเป็นกำลังพลหลักของหน่วยในสัดส่วนมากขึ้นและ
- 6) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี

คำนำ

แผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ที่นำเสนอในเอกสารวิชาการฉบับนี้เป็นการตรวจสอบและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการ รวมถึงมาตรการหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบัน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ให้เป็นสถาบันที่มีความพร้อมตามวิสัยทัศน์ของหน่วยคือ “เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัยและให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ(Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570”

พันเอก คมกฤษ แนนกลาง

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	3
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	3
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	4
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก.....	4
2.2 สถานะแวดล้อมภายในองค์กร	5
2.3 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	11
บทที่ 3 แผนขององค์กร.....	28
3.1 แผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	28
ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)	28
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	28
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	30
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	32
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP).....	36

3.6	กรอบความเชื่อมโยงของแผน	37
บทที่ 4	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	38
4.1	สรุปผลการวิจัย.....	38
4.2	ข้อเสนอแนะ	39
	บรรณานุกรม	39
	ประวัติย่อผู้วิจัย.....	41

สารบัญตาราง

ตาราง 2-1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิด 7'S MODEL, MCKINSEY	11
ตาราง 2-2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิด 7'S MODEL, MCKINSEY	14
ตาราง 2-3 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดแข็ง	16
ตาราง 2-4 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดอ่อน	18
ตาราง 2-5 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์โอกาส	20
ตาราง 2-6 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์อุปสรรค	22
ตาราง 2-7 การกำหนดมาตรการด้วยเครื่องมือ TOWS MATRIX.....	25
ตาราง 3-1 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	30
ตาราง 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	31
ตาราง 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	31
ตาราง 3-4 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570).....	32
ตาราง 3-5 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570).....	33
ตาราง 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570).....	35
แผนที่ยุทธศาสตร์	37

สารบัญแผ่นภาพ

ภาพที่ 1	RTARF ROAD MAP ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี 2580	6
ภาพที่ 2	วิสัยทัศน์ สปท. SMART NDSI ในปี 2580	7
ภาพที่ 3	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สปท.	23
ภาพที่ 4	TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ	24

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและ (6) การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย เอกอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพและหน่วยงานความมั่นคง จำนวน 2 ตัวชี้วัดคือ 1) ความพร้อมของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง และ 2) บทบาทและการยอมรับในด้านความมั่นคงของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ ซึ่งมี “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความมั่นคง” เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ 20 ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเอาไว้

กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการก้าวไปสู่ SMART Headquarters ภายใน พ.ศ.2580 ได้แก่ 1) Strength and Sustainability เข้มแข็ง พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน 2) Multi Purpose มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ 3) AI C2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชาที่ทันสมัยถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา 4) Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชาภาพจอมทัพไทย และ 5) Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero ในการนี้สถาบันวิชาการ

ป้องกันประเทศ (สปท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแนวทางดังกล่าว ได้แก่ “ มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหน่วยต้นแบบการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านความมั่นคงวิถีใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนเพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับกำลังพล ตลอดจนผู้เข้ารับการศึกษาจากทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถเป็นนักคิด นักยุทธศาสตร์ที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกองทัพสามารถเอาชนะทุกความท้าทายจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างชาญฉลาด โดยมีเป้าหมายเป็น DIGITAL NDSI ในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น SMART NDSI ในปี พ.ศ. 2580 ในส่วนของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ศศย.สปท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแนวทางของกองบัญชาการกองทัพไทยและสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้แก่ “เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัย และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ(Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570”

แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงในอาเซียน ภายใน พ.ศ.2580 ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และประชาชน ภายในปี 2570 เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาแผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาระบบของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- 1.2.3 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 20 ปี พ.ศ. 2561-2580
- 2) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579
- 3) แผนปฏิบัติการของกองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ. 2566-2570
- 4) แผนปฏิบัติการของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปี พ.ศ. 2566-2570
- 5) แผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ. 2566

1.3.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในระยะเวลา 2 เดือน (กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2566)

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ทั้งการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (McKinsey 7'S Framework) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (C-PEST) และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ถึงโอกาส ภัยคุกคาม รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และประชาชน ภายในปี 2570

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ระยะเวลาที่จำกัดมีผลต่อการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ยังอยู่ในระหว่างการขออนุมัติปรับปรุงวิสัยทัศน์ของหน่วย ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้หลังจากห้วงเวลาการศึกษาตามเอกสารฉบับนี้

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1.6.1 ทำให้ทราบถึงบทบาทของ ศศย.สปท.

1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมาในการพัฒนาบทบาทของ ศศย.สปท.

1.6.3 ได้แนวทางการปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

บทนี้เป็นการศึกษาเพื่อตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ โดยรายละเอียดประกอบด้วย

1. สถานะแวดล้อมภายนอก
2. สถานะแวดล้อมภายในองค์กร
3. วิเคราะห์สถานะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

2.1.1 คาดการณ์บริบทความมั่นคงในระดับโลก

ความมั่นคงของโลกเปลี่ยนแปลงไปสู่หลายชั่วอานาจอย่างชัดเจน มีการคานอำนาจและสร้างดุลอำนาจของโลกขึ้นมาใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันระหว่างสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีแนวโน้มนำไปสู่ความขัดแย้งที่มากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจที่อยู่ในช่วงของการเมือง สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์การสหประชาชาติหรือองค์การทางการเมืองระดับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ เช่น การค้าระหว่างประเทศ การทำสงคราม หรือการสร้างสภาพความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสภาพการเมือง การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและมีมิติหลายด้าน ทำให้ประเทศไทยถูกแรงกดดันและผลกระทบจากการขยายอิทธิพลดังกล่าว จึงต้องวางตัวอย่างเหมาะสมต่อทั้งสองประเทศและสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการค้า และถ่วงดุลอำนาจจากประเทศมหาอำนาจให้ได้

2.1.2 คาดการณ์บริบทด้านความมั่นคง เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเกิดขึ้นเร็วขึ้นและมีผลกระทบต่อระบบนิเวศ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสามารถส่งผลกระทบต่อเกษตร การประมง การผลิตพลังงานและธุรกิจอื่นๆ การขโมยทรัพยากร เป็นปัญหาที่หลายประเทศต้องเผชิญหน้า ซึ่งอาจเป็นการขโมยทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ไม้ สัตว์ป่า หรืออาหารทะเล หรืออาจเป็นการขโมยทรัพยากรพลังงาน การละเมิดลิขสิทธิ์ ความไม่เสถียรภายในประเทศ ภัยคุกคามจากการต่อสู้กันของกลุ่มต่างๆ หรือการเผชิญหน้ากับการไม่เชื่อถือในระบบการปกครอง เป็นไปได้ว่าภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นกับประเทศไทยไม่ได้เป็นเรื่องของประเทศเดียว แต่อาจมีผลกระทบในระดับภูมิภาคหรือทั่วโลกด้วย จึงควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการภัยคุกคามเหล่านี้ล่วงหน้า จะช่วยลดผลกระทบและสร้างความเสถียรภาพให้กับประเทศไทยในอนาคต

2.1.3 คาดการณ์สถานการณ์หลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ในประเทศต่าง ๆ ยังคงไม่แน่นอน เนื่องจากผลกระทบของโรคนี้มีปัจจัยมากมายที่มีผลต่อการแพร่กระจายและความรุนแรงของโรค เช่น การเปลี่ยนแปลงของสายพันธุ์ไวรัส การดำเนินการควบคุมโรคของแต่ละประเทศ รวมถึงพฤติกรรมของประชาชนเอง อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มว่าการให้วัคซีนแก่ประชาชนจะช่วยลดปริมาณผู้ติดเชื้อโคโรนา-19 ลงไปอย่างมีนัยสำคัญ และช่วยควบคุมการแพร่กระจายของโรคได้อย่างมาก โดยในปัจจุบันหลายประเทศได้ฉีดวัคซีนแล้ว และมีการเพิ่มขึ้นของผู้ที่ได้รับวัคซีน ทั้งนี้ยังต้องดูแลระดับการติดเชื้อที่ยังคงเกิดขึ้น และควบคุมการเผชิญหน้ากับคลื่นระลอกของโรคให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ยังคงต้องระมัดระวังและปฏิบัติตามมาตรการควบคุมโรคอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของไวรัสจากการพัฒนาสายพันธุ์ต่อไป

2.1.4 คาดการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน ไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ยังคงมีปัญหาความไม่เข้าใจ ความหวาดระแวง ปัญหาความไม่ชัดเจน ของเขตแดนทางบกและทางทะเล ตลอดจนการแข่งขันในการพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพ จึงคาดการณ์ว่าจะยังคงมีความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การใช้กำลังทหารต่อกันได้ หากความขัดแย้งในระดับรุนแรงไม่มีกลไกการบริหารจัดการปัญหา ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ ข้อพิพาททางชายแดน ปัญหาเรื่องสิทธิมนุษยชน มีการละเมิดสิทธิมนุษยชนในบางประเทศ เช่น การกีดกันการเคลื่อนไหวของชนเผ่าและชุมชน ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดความขัดแย้งระหว่างประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ลดความขัดแย้งของปัญหาอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาระบบการสื่อสารและการทำงาน ร่วมกันระหว่างประเทศ ก่อนที่จะเกิดปัญหาจนกลายเป็นสงคราม

2.2 สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

2.2.1 กองบัญชาการกองทัพไทย

2.2.1.1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายกองบัญชาการกองทัพไทย

เป็น “DIGITAL HQ” ภายในปี พ.ศ. 2565 และมุ่งสู่การเป็น “SMART HQ” ภายใน พ.ศ. 2580 โดย SMART เป็นคำที่แสดงถึงภาพลักษณ์ ขององค์การต่อสาธารณะ ที่ต้องแสดงให้เห็นถึงการเป็นกองบัญชาการที่มีความเป็นเลิศด้านการอำนวยความสะดวกด้วยระบบเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์หรือ AI ที่ทันสมัยแม่นยำ ถูกต้อง ทันเวลา ลดการพึ่งพาจากเชิงพาณิชย์ เข้มแข็ง พึ่งตนเองอย่างยั่งยืน มีลักษณะอ่อนแอกประสงค์ อ่อนตัว เป็นกองทัพในพระบรมเดชาณาภาพองค์จอมทัพไทยเป็นหลักประกันความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ชาติและเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยเป็นคำย่อมาจาก

S: Strength and Sustainability เข้มแข็ง พึ่งพาตนเอง ยั่งยืน การเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง พัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้เอง ลดการพึ่งพาจากภายนอก พึ่งพาตนเองโดยเฉพาะเทคโนโลยีเพื่อการอำนวยความสะดวกและตั้งอยู่บนหลักของความพอเพียง โดยจะต้องพึ่งพาหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา

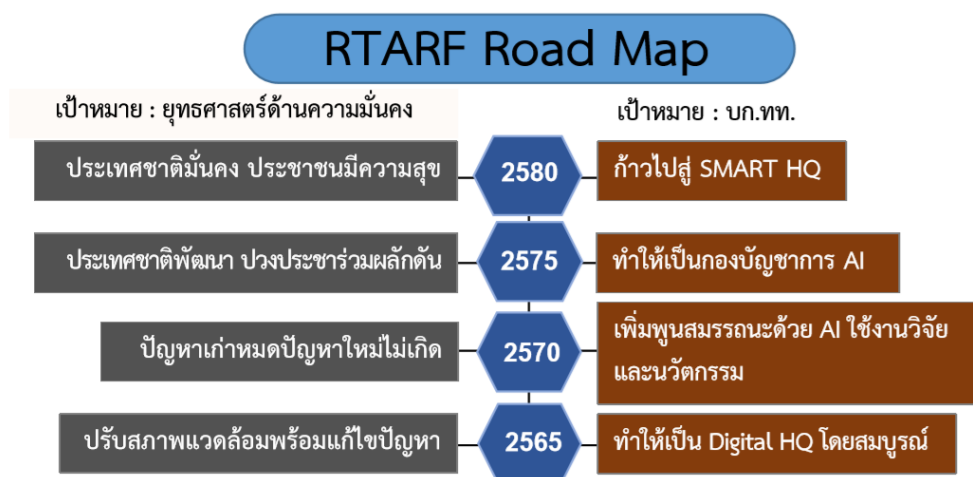
การทหาร รวมถึงหน่วยงานวิจัยทั้งภาครัฐ เอกชน และมิตรประเทศ เป็นเครื่องมือนำพาสู่การพึ่งพาตนเอง ให้ได้มากที่สุด

M: Multi Purpos มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ มีความอ่อนตัวสูง ปรับใช้ได้หลายภารกิจ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารงานที่มีความอ่อนตัวสูง ปรับเปลี่ยนสถานะเพื่อการอำนวยความสะดวกได้ในหลายภารกิจ โดยศูนย์บัญชาการทางทหาร จะต้องจัดโครงสร้างและปรับระบบงานยกระดับขีดความสามารถให้อำนวยความสะดวกได้ในหลายมิติ ทั้งมิติภารกิจ และมิติพื้นที่

A: AI C2 มีความพร้อมในการควบคุมบังคับบัญชา ที่ทันสมัยถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา การมีระบบการควบคุมบังคับบัญชาด้วยเทคโนโลยี AI มีฐานข้อมูล สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ทันเวลา โดยการออกแบบระบบงานในอนาคต ทั้งระบบบริหารจัดการในยามปกติ และระบบปฏิบัติการยามไม่ปกติ จะต้องพิจารณานำ AI เข้ามาช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในมิติยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ

R: Royal Military เป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพจอมทัพไทย การเป็นกองทัพในพระบรมเดชาานุภาพองค์จอมทัพไทย มีความจงรักภักดี ปกป้องและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างเต็มความสามารถ มีวินัย และศักดิ์ศรีความเป็นทหารอาชีพ

T: Transparency โปร่งใส ตรวจสอบได้ Tolerant to Zero การเป็นองค์การที่บริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลเป็นธรรม ตรวจสอบได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในระบบควบคุมภายใน รวมถึงการพัฒนาระบบราชการสู่มาตรฐานองค์การสมรรถนะสูง ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 RTARF Road Map ก้าวไปสู่ SMART HQ ในปี 2580

2.2.1.2 แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ของกองบัญชาการกองทัพไทย

แผนปฏิบัติราชการเรื่อง : การเทิดทูน พิทักษ์ และเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ บก.ทท. ต้องเป็นหน่วยนำในการปฏิบัติหรือให้การสนับสนุนแก่ส่วนราชการ ภาคเอกชน และ

ทางทหารและความมั่นคงตามระดับของหลักสูตร 4) มีจิตสำนึกความมั่นคงของชาติ 5) มีจิตสาธารณะ 6) มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหารและความเป็นพลเมืองของประเทศ

2) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การประสานวิทยุการด้านความมั่นคงแห่งชาติ เป้าหมาย : กำลังพลของกองทัพรวมทั้งนักศึกษาออก กท. ได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นนักคิดนักวิเคราะห์ นักสร้างสรรค์ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ 2) เป็นนักเรียนรู้ ใครู้ และเปิดกว้าง 3) มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการทางทหารและความมั่นคงตามระดับของหลักสูตร 4) มีจิตสำนึกความมั่นคงของชาติ 5) มีจิตสาธารณะ 6) มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหารและความเป็นพลเมืองของประเทศ

3) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การวิจัยทางยุทธศาสตร์ เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

4) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การเผยแพร่วิทยุการทางทหาร เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

5) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑ์ทหาร เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

6) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การดำเนินงานอนุสรณ์สถานแห่งชาติ เป้าหมาย : สร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพและประเทศ

7) แผนปฏิบัติราชการ เรื่อง การพัฒนาองค์การ เป้าหมาย : สปท. เป็นองค์การยุคใหม่ที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

2.2.3 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2.2.3.1 ความเป็นมาของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

(ศศย.สปท.)

ศศย.สปท. เป็นหน่วยขึ้นตรงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยเริ่มก่อตั้งขึ้นตามนโยบายของ พล.อ.เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ (ผบ.ทหารสูงสุด ในขณะนั้น) เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ.2522 ใช้ชื่อว่า “สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์” ในฐานะหน่วยขึ้นตรงของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร มีหน้าที่เสนอแนะยุทธศาสตร์ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยาและการทหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูงในปี พ.ศ.2533 ได้มีการปรับโครงสร้างกองบัญชาการทหารสูงสุด โดยจัดตั้ง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ขึ้นและปรับเปลี่ยนให้ สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยขึ้นตรงของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (สปท.) ตั้งแต่บัดนั้นจนถึงปี พ.ศ.2552 ได้มีการปรับโครงสร้างกองทัพไทยใหม่อีกครั้ง สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ จึงได้ปรับเปลี่ยนเป็น ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ (ศศย.) มาจนถึงปัจจุบัน

2.2.3.2 วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัยและให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ (Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570”

2.2.3.3 พันธกิจ

(1) ดำเนินการตรวจสอบ ประเมินสถานะแวดล้อม วิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ที่มีผลกระทบต่อกองทัพและประเทศ แก่หน่วยงานของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศ

(2) เสริมสร้างและดำรงเครือข่ายคลังสมองทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ กับหน่วยงานวิชาการด้านความมั่นคงทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(3) ดำเนินงานผลิตและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคงและการป้องกันประเทศให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชนและเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ

(4) พัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ

(5) ผลิตนักยุทธศาสตร์และพัฒนาผู้นำทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

2.2.3.4 ภารกิจและการจัด

ศสย.สพท. มีหน้าที่วางแผน ดำเนินการ เพื่อการศึกษาวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล รวมถึงการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของข้าราชการกระทรวงกลาโหมและพลเรือน มีผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมีการแบ่งมอบเป็นหน่วยขึ้นตรงสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ดังนี้

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

กองแผนและโครงการ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ การพัฒนาระบบราชการ การตรวจสอบ และประเมินผล ตลอดจนดำเนินการด้านการศึกษาอบรมทางยุทธศาสตร์แก่บุคลากรของกองทัพ

กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา การทหาร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก รวมทั้งการจัดประชุมการรวบรวมข้อมูลและจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนได้รับทราบ

กองภูมิภาคศึกษา มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ดำเนินการและกำกับดูแลงานด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัย เกี่ยวกับอาเซียนศึกษา ติดตามสถานการณ์ความมั่นคงด้านต่างๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดทำเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับทราบ

2.2.3.5 ภารกิจสำคัญของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

ก) การสร้างองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ตลอดจนทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยและประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงแก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล

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

2) จัดทำเอกสารประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์(Strategic Outlook)

3) สร้างนักยุทธศาสตร์ โดยเปิดหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ ปีละ 1 หลักสูตร เน้นการสอนให้ นักศึกษาเชี่ยวชาญในการประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์และการจัดทำยุทธศาสตร์ จัดทำกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ให้เป็นมาตรฐานและใช้ในการบรรยายและสอนในหลักสูตรต่างๆ ทั่วกองทัพไทย และหน่วยงานภายนอก สร้างนักยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ให้สามารถบรรยายให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

4) รวบรวมองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการจัดระบบรวบรวมองค์ความรู้ ฐานข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ/นักวิชาการด้านความมั่นคง ระบบสารสนเทศ สามารถค้นหาและตอบคำถามด้านความมั่นคงได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านอาเซียนเป็นเครื่องมือ

ข) สนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท.

1) บทบาทในการสนับสนุนงานของ กท.

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

1.2) ผอ.ศสย.สปท. ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการอาเซียนกลาโหม คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) (คณะกรรมการดำเนินการ

ตามเอกสารแนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน) และ คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus (คณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยด้านการต่อต้านการก่อการร้าย)

2) บทบาทในการสนับสนุนงานของ บก.ทท.

2.1) ทำการวิจัยโดยมุ่งเน้นสนับสนุนงานของหน่วยงานในสังกัด บก.ทท.

2.2) สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการเมื่อได้รับการร้องขอจากหน่วยงานในสังกัด

บก.ทท. เช่น ขว.ทหาร ยก.ทหาร และ ขต.ทหาร เป็นต้น โดยที่ผ่านมา ศศย.สปท. ได้รับความไว้วางใจให้ สนับสนุนข้อมูลในการประชุมผู้บัญชาการทหารสูงสุด ภูมิภาคอินโด – แปซิฟิก พ.ศ.2565 (te Indo-Pacific Chiefs of Defense (CHODs) conference)

3) บทบาทในการสนับสนุนงานของ สปท.

3.1) การจัดประชุมวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา

3.2) สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการเมื่อได้รับการร้องขอ

2.3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สามารถสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในส่วนของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ (SWOT) ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในประเด็นต่าง ๆ สำหรับกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตาราง 2 - 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิด 7'S Model, Mckinsey

เกณฑ์การวิเคราะห์: 7S	จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weakness (W)
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	<p>S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น (แผนฯ ประจำปี) และระยะยาว (แผนฯ 4 ปี)</p> <p>S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงอย่างหลากหลาย ตอบสนองในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>S4 มีแผนพัฒนาแผนงานโครงการ กิจกรรมมุ่งสู่การเป็น Digital SSC</p>	<p>W1 ไม่สามารถดำเนินงานตามห้วงเวลาที่ได้วางแผนไว้ได้ เนื่องจากมีภาระงานนโยบายอื่นๆ เพิ่มเติม</p> <p>W2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยังผู้ปฏิบัติ ยังขาดการติดตามประเมินผลที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ของหน่วย</p>

<p>2. โครงสร้างองค์กร (Structure)</p>	<p>S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย</p> <p>S6 กำหนดหน้าที่การทำงานของหน่วยขึ้นตรงอย่างชัดเจน โดยใช้อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) ของหน่วยเป็นหลักในการบังคับบัญชาให้เป็นไปตามลำดับชั้น</p> <p>S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุม ADMM และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทย ในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย</p>	<p>W3 โครงสร้างของหน่วยเป็นลำดับชั้นตามระบบราชการมีความล่าช้าในการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน</p> <p>W4 โครงสร้างและอัตรากำลังพลยังขาดแคลนอัตรากำลังพลที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ขาดนายทหารงบประมาณ นายทหารตรวจสอบและนายทหารการเงิน ด้านการวิจัยมีสัดส่วนนักวิจัยน้อย ทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ</p>
<p>3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)</p>	<p>S8 ระบบธุรการและกำลังพล มีการบริหารงานและมีการแบ่งงานด้านวิชาการและด้านสนับสนุนที่ชัดเจน</p> <p>S9 ระบบการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประชุมวางแผนและสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S10 ระบบงบประมาณ/การเงินมีการแบ่งมอบงาน โดยกระจายอำนาจให้แต่ละกอง และใช้ระบบ PDCA เพื่อตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>S11 ระบบติดตาม/ประเมินผลงานโดยการดำเนินงาน ตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p> <p>S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานหน่วย</p> <p>S13 มีระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย</p>	<p>W5 การติดต่อประสานงานภายในองค์กรล่าช้า บางครั้งมีความผิดพลาดในการสื่อสารทำให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน</p> <p>W6 ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สพท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องประชุม ฯ เป็นต้น</p> <p>W7 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับเปลี่ยน หรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร</p>

<p>4. บุคลากร (Staff)</p>	<p>S14 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดี สามารถพัฒนาได้ง่าย</p> <p>S15 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหาร มีเกียรติ และศักดิ์ศรีมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>S16 บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีทักษะและความชำนาญ เฉพาะตัวสูง</p>	<p>W8 ขาดกำลังพลในระดับปฏิบัติ ทั้งข้าราชการ นักวิจัยและพนักงาน ราชการ เมื่อเทียบกับภาระงาน</p> <p>W9 การจัดสรรกำลังพลบางตำแหน่ง ไม่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>W10 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญ กำลังใจและขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากปริมาณงานมีมาก และขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ราชการเท่าที่ควร</p> <p>W11 แนวทางในการบริหารราชการของ นักวิจัย และพนักงานราชการยังไม่ ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรารองรับที่ เหมาะสม</p> <p>W12 ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้า ของนักวิจัย ยังไม่ครอบคลุมและ สะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่แท้จริง ส่งผลให้นักวิจัยขาดขวัญและกำลังใจ ในการพัฒนาผลงาน</p>
<p>5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</p>	<p>S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/ อบรม/ สัมมนาทางวิชาการ ทั้งภายในและ ต่างประเทศ</p> <p>S18 มีความเชี่ยวชาญการจัดทำเอกสาร/สื่อ สิ่งพิมพ์ทางวิชาการและงานวิจัยด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง</p> <p>S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการหลักสูตร นักยุทธศาสตร์</p> <p>S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ การใช้งาน Digital ได้เอง</p>	<p>W13 กำลังพลด้านงบประมาณขาด ความรู้ในระเบียบงานงบประมาณ อย่างแท้จริง ทำให้มีปัญหาในการ ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ</p> <p>W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะ ในการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p> <p>W15 ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงาน ราชการ ที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนา</p>

		องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากข้อจำกัดของระเบียบราชการ ด้านการพัฒนา กำลังพล
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	S21 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วย S22 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานทางวิชาการที่มีมาตรฐาน S23 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนา ด้านสารสนเทศและวิชาการ	W16 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์ และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง W17 การควบคุมแผนการปฏิบัติการมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารระดับสูง
7. ค่านิยมร่วม (Shared values)	S24 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพลในหน่วย โดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย S25 มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และสมรรถนะหลักขององค์การร่วมกัน	W18 ค่านิยมร่วมของบุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจัง เท่าที่ควร และขาดการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติให้ทราบอย่างทั่วถึง W19 ขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ W20 ขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis

ตาราง 2- 2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้แนวคิด 7'S Model, Mckinsey

เกณฑ์การวิเคราะห์: C-PEST	โอกาส Opportunities (O)	ภัยคุกคาม Threats (T)
1.ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ	O1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เห็นความสามารถและให้การยอมรับผลงานทางวิชาการ ของศศย.ฯ มากขึ้น	T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน ก.ท.และภายนอก นำผลงานวิชาการ

(Customer Behaviors : C)	O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สปท. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วย เป็นอย่างดี	ของ ศศย.สปท. ไปใช้น้อยและยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร T2 หน่วยงานต่างๆ (คู่แข่ง) มีการแข่งขันที่สูงด้านความพร้อมและขีดความสามารถของข้อมูลและฐานข้อมูลที่มีมาตรฐาน และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง T3 การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ระหว่างเครือข่ายภายในประเทศ และภายใน กท. ยังมีค่อนข้างน้อย
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)	O3 รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้น มีความชัดเจนในการพัฒนาประเทศและให้ความสำคัญต่อหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นโอกาสของ ศศย.ฯ ในการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ ต่อ รมว.กท. โดยผ่านเวทีการประชุม NADI (Track II) O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของกองทัพไทย	T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินงานของ ศศย.ฯ T5 ระบบการหมุนเวียนและแต่งตั้ง/ คัดสรรการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วย
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E)	O6 นโยบายของหน่วยเหนือ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุน ให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงานคลังสมอง Think Tank ของกองทัพไทย เอื้ออำนวยในเรื่องงบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ	T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่องบประมาณของหน่วยในอนาคตต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social –	O7 ปัจจุบันเป็นสังคม เน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge based) ศศย. จึงเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่สำคัญในระดับประเทศ	T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.ฯ จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้าน

Cultural Factors : S)	(Track II) ที่ได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ	ยุทธศาสตร์และความมั่นคงให้กับสังคมอย่างถูกต้อง
5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)	<p>O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย.๑ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูล จัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูลระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ ด้านความมั่นคงได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p>O9 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและระบบ Social Network ทำให้มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูล รวบรวม เป็น Big DATA เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิง ได้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้ง การเผยแพร่ผลงานวิชาการต่างๆ ได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว</p>	<p>T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีราคาสูง แต่มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร มีจำกัด</p> <p>T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิด อาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง</p> <p>T10 การพัฒนาระบบเครือข่ายของ กองทัพ ยังต้องมีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (สส.ทหาร) ทำให้มีความล่าช้าในการพัฒนา</p>

2.3.1 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ตาราง 2- 3 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดแข็ง

จุดแข็งของ ศศย.๑	Grade	Inportant	Probability	Weighted Score
S1 มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ทั้งระยะสั้น (แผนฯ ประจำปี) และระยะยาว (แผนฯ 4 ปี)	3.0	0.025	4.6	0.117
S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคง อย่างหลากหลายตอบสนองในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	3.0	0.025	5	0.127
S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ	2.6	0.022	4.8	0.105
S4 มีแผนพัฒนาแผนงาน โครงการ กิจกรรม มุ่งสู่การเป็น Digital SSC	2.8	0.024	3.6	0.085

S5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย	2.6	0.022	4.8	0.105
S6 กำหนดหน้าที่การทำงานของหน่วยขึ้นตรงอย่างชัดเจน โดยใช้อัตราเฉพาะกิจ (อฉก.) ของหน่วยเป็นหลักในการบังคับบัญชา ให้เป็นไปตามลำดับชั้น	2.4	0.020	4.6	0.093
S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุม ADMM และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย	2.0	0.017	4.8	0.081
S8 ระบบธุรการและกำลังพล มีการบริหารงานและมีการแบ่งงานด้านวิชาการและด้านสนับสนุนที่ชัดเจน	2.4	0.020	4.2	0.085
S9 ระบบการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการจัดตั้งคณะทำงานประชุมวางแผน และสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2.4	0.020	3.6	0.073
S10 ระบบงบประมาณ/การเงินมีการแบ่งมอบงาน โดยกระจายอำนาจให้แก่ละกองและใช้ระบบPDCA เพื่อตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ	2.6	0.022	4.2	0.092
S11 ระบบติดตาม/ประเมินผลงานโดยการดำเนินงานตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	2.4	0.020	4	0.081
S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของหน่วย	2.8	0.024	4.4	0.104
S13 มีระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย	3.0	0.025	4	0.101
S14 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดีสามารถพัฒนาได้ง่าย	3.0	0.025	4	0.101
S15 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหาร มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่	2.6	0.022	4	0.088

S16 บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ หลากหลาย มีทักษะ และความชำนาญ เฉพาะตัวสูง	2.8	0.024	3.6	0.085
S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/ สัมมนาทางวิชาการ ทั้งภายในและต่างประเทศ	3.0	0.025	4.4	0.111
S18 มีความเชี่ยวชาญการจัดทำเอกสาร/ สื่อสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ และงานวิจัยด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง	2.6	0.022	4.8	0.105
S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการหลักสูตร นักยุทธศาสตร์	2.8	0.024	4.6	0.109
S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศการใช้งาน Digital ได้เอง	3.0	0.025	4.2	0.106
S21 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ของหน่วย	3.0	0.025	4.8	0.122
S22 ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน ทางวิชาการที่มีมาตรฐาน	3.0	0.025	4.8	0.122
S23 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน สารสนเทศและวิชาการ	3.0	0.025	4.8	0.122
S24 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพล ในหน่วย โดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการ กองทัพไทย	2.2	0.021	4.4	0.082
S25 มีวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักและสมรรถนะหลัก ขององค์การร่วมกัน	2.6	0.022	4.2	0.092
รวม	67.6	0.571		2.496

ตาราง 2- 4 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์จุดอ่อน

จุดอ่อนของ ศศย.๑	Grade	Inportant	Probability	Weighted Score
W1 ไม่สามารถดำเนินงานตามห้วงเวลาที่ได้ วางแผนไว้ได้เนื่องจาก มีภาระงานนโยบายอื่นๆ	2.6	0.022	3.6	0.079
W2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยัง ผู้ปฏิบัติ ยังขาดการติดตามประเมินผลที่จะ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ของหน่วย	2.2	0.019	3.8	0.071
W3 โครงสร้างของหน่วยเป็นลำดับชั้นตามระบบ ราชการทำให้เกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน	2.8	0.024	4.8	0.114

W4 โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ	3	0.023	4.6	0.117
W5 การติดต่อประสานงานภายในองค์กรล่าช้า บางครั้งมีความผิดพลาดในการสื่อสารทำให้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน	2	0.017	3.8	0.064
W6 ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพ ของ ศศย.สพท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องสัมมนา เป็นต้น	2.2	0.019	4.2	0.078
W7 ระบบการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจาก หน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร	3	0.025	4.6	0.117
W8 ขาดกำลังพลในระดับปฏิบัติ ทั้งข้าราชการ นักวิจัยและพนักงานราชการ เมื่อเทียบกับ ภาระงาน	2.8	0.024	4.2	0.098
W9 การจัดสรรกำลังพลบางตำแหน่ง ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทำให้ ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.6	0.022	3.8	0.083
W10 กำลังพลบางส่วนขาดขวัญกำลังใจและ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากปริมาณ งานมีมากและขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ราชการ	2.6	0.022	4	0.088
W11 แนวทางในการรับราชการ ของนักวิจัย และพนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบ อัตรารองรับที่เหมาะสม	2.6	0.022	4.2	0.092
W12 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ส่งเสริมความก้าวหน้าของนักวิจัย ยังไม่ ครอบคลุมและสะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่ แท้จริง ส่งผลให้นักวิจัยขาดขวัญและกำลังใจใน การพัฒนาผลงาน	2.8	0.024	4	0.095
W13 กำลังพลด้านงบประมาณขาดความรู้ใน ระเบียบงานงบประมาณอย่างแท้จริง ทำให้มี ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	2.6	0.023	3.8	0.082

W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	3	0.024	4.8	0.122
W15 ระบบการพัฒนากำลังพล ไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการ ที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากข้อจำกัดของระเบียบราชการด้านการพัฒนา กำลังพล	2.8	0.024	4	0.095
W16 รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบรวมศูนย์และสั่งการจากบนลงล่าง (Top down) ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าในบางครั้ง	2.2	0.019	3.8	0.071
W17 การควบคุมแผนการปฏิบัติการมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายผู้บริหารระดับสูง	3	0.025	5	0.127
W18 ค่านิยมร่วมของบุคลากรยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจังเท่าที่ควร และขาดการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติให้ทราบอย่างทั่วถึง	2.2	0.019	3.4	0.063
W19 ขาดความเข้าใจ และการมุ่งสู่วิสัยทัศน์	1.8	0.015	3.4	0.052
W20 ขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	2	0.017	2.8	0.047
รวม	50.8	0.429		1.755

ตาราง 2- 5 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์โอกาส

โอกาส	Grade	Important	Probability	Weighted Score
O1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เห็นความสามารถ และให้การยอมรับผลงานทางวิชาการของศศย. มากขึ้น	3.0	0.057	4.6	0.264
O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สปท. ให้ความร่วมมือ ในการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยเป็นอย่างดี	2.8	0.054	3.8	0.204
O3 รัฐบาลมีเสถียรภาพมากขึ้น มีความชัดเจนในการพัฒนาประเทศและให้ความสำคัญต่อหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์	2.4	0.046	3.6	0.166

O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นโอกาสของ ศศย.๑ ในการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการต่อ รมว.กท. โดยผ่านเวทีการประชุม NADI (Track II)	3.0	0.057	4.6	0.264
O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็น หน่วยงานคลังสมอง(Think Tank) ของกองทัพไทย	3.0	0.057	3.8	0.218
O6 นโยบายของหน่วยเหนือ ให้ความสำคัญกับ การสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลังสมอง Think Tank ของกองทัพไทย เอื้ออำนวยในเรื่อง งบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ	2.8	0.054	3.4	0.182
O7 ปัจจุบันเป็นสังคมเน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge based) ศศย. จึงเป็นหน่วยงานที่มี องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่สำคัญ ในระดับประเทศ (Track II) ที่ได้รับการยอมรับทั้ง จากภายในและภายนอกประเทศ	2.8	0.054	4	0.215
O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย.๑ สามารถ พัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อแลกเปลี่ยน/ ค้นหาข้อมูล ระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนาบุคลากรและ องค์ความรู้ด้านความมั่นคงได้สะดวกและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น	3.0	0.058	4.4	0.253
O9 ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ระบบ Social Network ทำให้มีความสะดวกใน การค้นหาข้อมูล รวบรวมเป็น Big DATA เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้อย่างกว้างขวางและ หลากหลาย รวมทั้งการเผยแพร่ผลงานวิชาการ ต่างๆ ได้อย่างแพร่หลายและรวดเร็ว	3.0	0.057	4.4	0.253
รวม	25.8	0.494		2.019

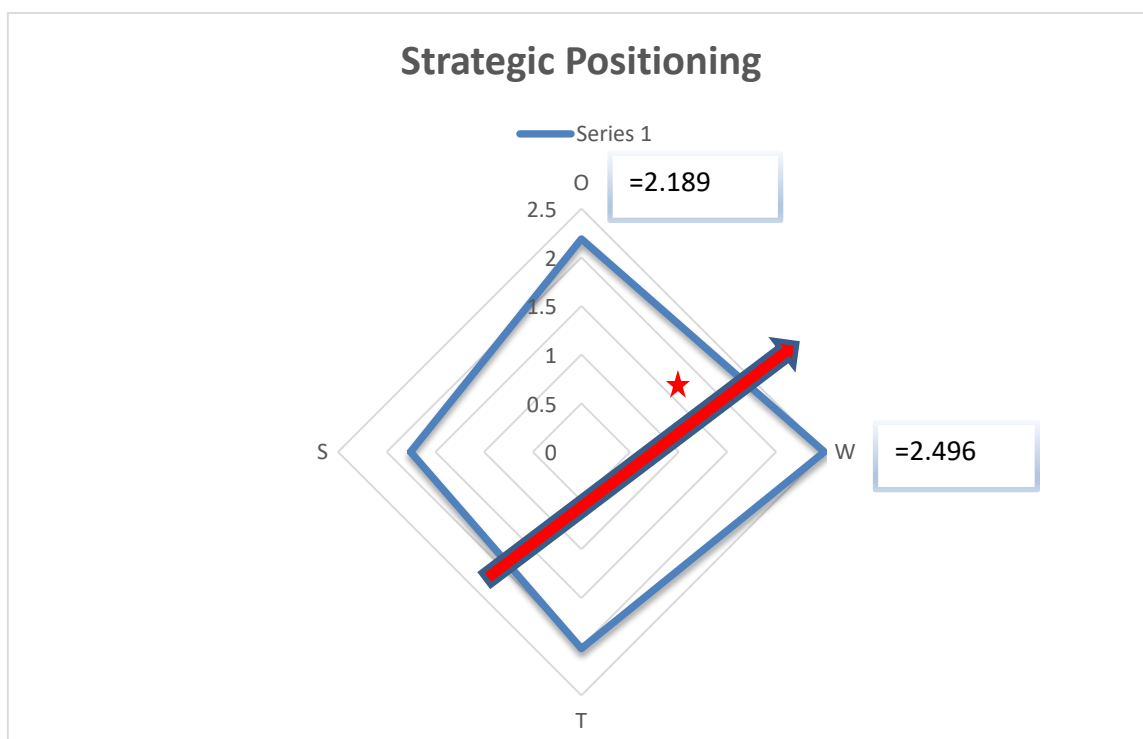
ตาราง 2- 6 การคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์อุปสรรค

ความท้าทายของ ศศย.๑	Grade	Important	Probability	Weighted Score
T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน กท.และภายนอก ยังไม่มีการนำผลงานวิชาการของ ศศย.สพท. ไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร	2.6	0.050	3.8	0.189
T2 หน่วยงานต่างๆ (คู่แข่ง) มีการแข่งขันที่สูงด้านความพร้อมและขีดความสามารถของข้อมูลและฐานข้อมูลที่มีมาตรฐานและมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	2.0	0.038	4.2	0.161
T3 การแลกเปลี่ยนทางวิชาการระหว่างเครือข่ายภายในประเทศและภายใน กท. ยังมีค่อนข้างน้อย	2.4	0.046	4.2	0.193
T4 นโยบายของหน่วยเหนือมีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ส่งผลต่อการกำหนดแผนพัฒนาและการดำเนินงานของ ศศย.๑	3.0	0.057	4.8	0.276
T5 ระบบการหมุนเวียน และแต่งตั้ง/คัดสรรการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของหน่วย	2.8	0.054	4.4	0.236
T6 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัว อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณของหน่วยในอนาคต ต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า	2.2	0.042	3.8	0.160
T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.๑ จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้กับสังคมอย่างถูกต้อง	2.8	0.054	4.4	0.236
T8 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีราคาสูง แต่มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำกัด	2.6	0.050	4.2	0.209
T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet	3.0	0.057	4.4	0.253

ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิดอาจทำให้ขาดความ น่าเชื่อถือ จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงาน ที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง				
T10 การพัฒนาระบบเครือข่ายของกองทัพ ยัง ต้องมีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (สส.ทหาร) ทำให้มีความล่าช้าในการพัฒนา	3.0	0.058	4.8	0.276
รวม	26.4	0.506		2.189

2.3.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จากการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

จากข้อมูลการคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์ศึกษา
ยุทธศาสตร์คือ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ซึ่งได้แก่ 2.019 2.496 2.189 และ
1.755 ตามลำดับ หลังจากนั้นจึงนำค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักมาจัดกระทำ (Plot) และแสดงผลลัพธ์ลงบน
แผนภาพ (Graph) ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ได้อย่างชัดเจน
ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สปท.



ภาพที่ 4 TOWS กับกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ ในข้างต้นจะพบว่า การวางกรอบทิศทางของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ควรจะให้น้ำหนักในการ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางลบคือ จุดอ่อน กับสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือ โอกาส เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) โดยการใช้โอกาสมาแก้ไข หรือกลบจุดอ่อนขององค์กร ตามภาพที่ 4

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

(1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกหรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรผสมผสานกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับองค์กร

(2) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางบวกหรือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ หรืออุปสรรค (Threat) ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรค ซึ่งก็คือ เป็นการใช้จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(3) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ ระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือ การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ดีเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กร หรือทำให้ จุดอ่อนนั้นลดลง

(4) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบหรือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบหรืออุปสรรค (Threat) เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยมีเป้าหมายหลักคือ การป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรนั้นไม่แย่ไปกว่าที่เป็นอยู่

ผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา (กลยุทธ์) ด้วยวิธีการ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 2- 7 การกำหนดมาตรการด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงอย่างหลากหลายตอบสนองในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>S4 มีแผนพัฒนา แผนงาน โครงการกิจกรรม มุ่งสู่การเป็น Digital SSC</p> <p>S7 เป็นคณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) ด้านเอกสาร แนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย</p> <p>S12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของหน่วย</p>	<p>W4 โครงสร้างและอัตราด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ</p> <p>W7 ระบบการจัดการความรู้ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจากหน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับ บุคลากร</p> <p>W11 แนวทางในการรับราชการของนักวิจัย และพนักงานราชการยังไม่ชัดเจนและไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม</p> <p>W14 กำลังพลบางส่วน ยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p>

	<p>S17 มีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/ สัมมนาทางวิชาการ ทั้งภายในและต่างประเทศ</p> <p>S19 มีความเชี่ยวชาญการดำเนินการหลักสูตรนักยุทธศาสตร์</p> <p>S20 สามารถพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้งาน Digital ได้เอง</p> <p>S22 ผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานทาง วิชาการที่มีมาตรฐาน</p>	
<p>โอกาส (O)</p> <p>O1 ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เห็นความสามารถและให้การยอมรับผลงานทางวิชาการ ของศศย.ฯ มากขึ้น</p> <p>O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.สปท. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยเป็นอย่างดี</p> <p>O4 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นโอกาสของ ศศย.ฯ ในการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการต่อ รมว.กท. โดยผ่านเวทีการประชุม NADI (Track II)</p> <p>O5 หน่วยเหนือ (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) ให้ ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.ฯ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของกองทัพไทย</p> <p>O7 ปัจจุบันเป็นสังคม เน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge</p>	<p>สร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับทางด้านวิชาการด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง (S2 S3 S7 S17 S19 S22 O1 O2 O4 O5 O7)</p> <p>- สร้าง ขยายและรักษาเครือข่ายความร่วมมือด้าน วิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ</p> <p>- การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง</p> <p>เสริมสร้างบทบาทของ ศศย.สปท. ในการสนับสนุนงานของ กท. บก.ทท. และ สปท. (S2 S7 O1 O4 O5)</p> <p>- จัดการประชุมทางวิชาการ เครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and</p>	<p>เสริมสร้างและรักษาบุคลากร ให้มีความพร้อมและองค์ความรู้ทางด้านความมั่นคง และสร้างสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อและมีคุณค่าต่อการทุ่มเทและให้โอกาสในการเติบโตในอาชีพ (W4 W11 W14 O1 O2 O4 O5 O8)</p> <p>- ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ</p> <p>- เพิ่มบุคลากรด้านวิชาการ (นักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย) ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมต่อภารกิจ พร้อมทั้งมีแนวทางการรับราชการ</p>

<p>based) ศศย. จึงเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่สำคัญในระดับประเทศ (Track II) ที่ได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>O8 เทคโนโลยีเป็นช่องทางให้ ศศย.ฯ สามารถพัฒนาองค์ความรู้ รวบรวมข้อมูลจัดทำ Big DATA บูรณาการเชื่อมต่อ แลกเปลี่ยน/ค้นหาข้อมูลระหว่าง Think Tank ทำให้พัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ด้านความมั่นคงได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p>	<p>Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.</p>	<p>ปรับโครงสร้างของ ศศย.สพท. ให้มีนักวิจัยในสัดส่วนมากขึ้น (W4 O1)</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้า ทั้งภายใน กท.และภายนอก ยังไม่มีการนำผลงานวิชาการ ของ ศศย.สพท. ไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร</p> <p>T7 ประชาชนทั่วไปยังขาดความเข้าใจด้าน ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศศย.ฯ จึงควรเป็นหน่วยงานที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงให้กับสังคมอย่างถูกต้อง</p> <p>T9 การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล ส่วนใหญ่สืบค้นจากแหล่งข้อมูลทาง Internet ซึ่งเป็นแหล่งข่าวเปิดอาจทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ จึงควรมีฐานข้อมูลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง</p>	<p>สร้างความรู้ความเข้าใจของกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และความมั่นคง (S2 S4 S12 S17 S19 S20 T1 T9 T17)</p> <p>- ปรับปรุงให้บริการและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศ ให้กับกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ</p>	<p>ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการสร้างสถานะแวดล้อมที่ดี (W7 W14 T9)</p> <p>- ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร</p> <p>- จัดให้มีห้องสมุด จัดเตรียมตำราและการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ</p>

บทที่ 3

แผนขององค์กร

ในบทนี้ได้กล่าวถึงแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

1. แผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)
2. เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)
3. แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)
4. มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)
5. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)
6. กรอบความเชื่อมโยงของแผน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการที่ผ่านมา ในการพัฒนาบทบาทของ ศศย.สปท. นำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) การศึกษานี้จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัย และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ (Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570

3.2.2 พันธกิจ (Mission)

- (1) ดำเนินการตรวจสอบ ประเมินสถานะแวดล้อม วิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงที่มีผลกระทบต่อกองทัพและประเทศ แก่หน่วยงานของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง
- (2) เสริมสร้างและดำรงเครือข่ายคลังสมองทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศกับหน่วยงานวิชาการด้านความมั่นคงทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (3) ดำเนินงานผลิตและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ความมั่นคงและการป้องกันประเทศให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง และประชาชนและเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ
- (4) พัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ
- (5) ผลิตนิตยสารยุทธศาสตร์ และพัฒนาผู้นำทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ

3.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล

เป้าประสงค์ :

- 1) กำลังพลมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเชี่ยวชาญงานในหลายด้าน
- 2) มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถใช้สืบค้น เผยแพร่ และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงที

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น

เป้าประสงค์ :

- 1) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลงานทางด้านวิชาการ
- 2) มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ

เป้าประสงค์ :

- 1) ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่มีมาตรฐาน
- 2) กำลังพลมีความรู้ความสามารถและทักษะในการนำเสนอผลงานทางด้านวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้มาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรมีจุดอ่อนที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงแก้ไขและนำกลยุทธ์เชิงรุก เชิงป้องกันและเชิงรับมาปรับใช้ในบางกรณี

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3-1 ถึงตารางที่ 3-3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล ประกอบด้วย
2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตาราง 3 - 1 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล	1.1 กำลังพลมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน	จำนวนครั้งของการจัดประชุม/ สัมมนาให้กับกำลังภายในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ
	1.2 มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถใช้สืบค้นเผยแพร่และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันสมัย	ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ให้มีข้อมูลครบถ้วนและทันสมัย	ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-2

ตาราง 3 - 2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น	2.1 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลงานทางด้านวิชาการ	จำนวนการจัดประชุม/สัมมนาและแลกเปลี่ยนทางวิชาการ	สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ
	2.2 มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ	จำนวนเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	สร้าง ขยายและรักษาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-3

ตาราง 3 - 3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
3. การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ	3.1 ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่มีมาตรฐาน	ร้อยละของเอกสารเผยแพร่ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
	3.2 กำลังพลมีความรู้ความสามารถและทักษะในการนำเสนอผลงานวิชาการทั้งภายใน ประเทศและต่างประเทศ	จำนวนครั้งของการจัดประชุม/สัมมนาให้กับกำลังภายในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพลอย่างน้อย 2 ครั้ง / ปี	จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน (Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำ แผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 5 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 7 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 2 แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

ตามตารางที่ 3 - 4 ถึง 3 - 6

ตาราง 3 - 4 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1								
การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล								
เป้าประสงค์ที่ 1.1								
กำลังพลมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน								
กลยุทธ์ที่ 1.1.1								
ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ								
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ	เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันและเจ้าหน้าที่ของ ศศย.สปท. และสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นทางยุทธศาสตร์ระหว่างกัน	จำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยน	5	5	5	5	5	กองแผนและโครงการ
2. ทบทวนและจัดทำมาตรฐานสมรรถนะของกำลังพล	1. เพื่อให้กำลังพลในหน่วยมีแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) 2. เพื่อนำระบบข้าราชการพลเรือนกลาโหมมาใช้ในกองทัพ	ร้อยละระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและสมรรถนะให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของบก.ทท.	30	60	70	80	100	กองแผนและโครงการ
3. ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ	พัฒนาขีดความสามารถกำลังพลของ ศศย.สปท.	ร้อยละระดับความสำเร็จของการจัดส่งกำลังพล ศศย.สปท. เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี	80	90	95	95	100	กองสนับสนุน
เป้าประสงค์ที่ 1.2								
มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถใช้สืบค้น เผยแพร่ และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงที								
กลยุทธ์ที่ 1.2.1								
ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร								
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร	สร้างความเข้มแข็งงานวิชาการและบริหารงานด้วยองค์ความรู้ที่สามารถสืบค้นได้จากระบบฐานข้อมูล	ความสมบูรณ์ของระบบ	80	90	95	95	95	กองสนับสนุน

2.จัดให้มีห้องสมุด จัดเตรียมตำรา และการเชื่อมโยงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ	เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการและงานด้านการบริหาร	ร้อยละของความสมบูรณ์ของห้องสมุด จัดเตรียมตำรา และการเชื่อมโยงข้อมูล	80	90	95	95	95	กองสนับสนุน
--	---	---	----	----	----	----	----	-------------

ตาราง 3 - 5 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2		การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น						
เป้าประสงค์ที่ 2.1		มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลงานทางด้านวิชาการ						
กลยุทธ์ที่ 2.1.1		สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. ปรับปรุงการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศให้กับกำลังพล บุคคลภายนอก และประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล	สร้างความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์และความมั่นคงให้แก่กองทัพ หน่วยงานภายนอก และประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล	ร้อยละของผู้เข้าใช้บริการ/ อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เข้าใช้บริการในช่องทางดิจิทัลของ ศสย.สปท. (เพิ่มขึ้นร้อยละ)	20	20	20	20	20	กองแผนและโครงการ
2. สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ	แลกเปลี่ยนข้อมูลวิชาการระหว่างหน่วยงาน	จำนวนสถานบันที่แลกเปลี่ยนข้อมูลวิชาการ	1	2	3	4	5	กองแผนและโครงการ
เป้าประสงค์ที่ 2.2		มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ						
กลยุทธ์ที่ 2.2.1		สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศและต่างประเทศ	เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยใช้กิจกรรมทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น องค์ความรู้ รวมถึงประสบการณ์	จำนวนครั้งของการจัดหรือการเข้าร่วมกิจกรรมด้านยุทธศาสตร์ระหว่าง ศสย.ฯ กับหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ภายในประเทศและต่างประเทศ	3	3	3	4	5	กองแผนและโครงการ
2.ประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ (International Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	จัดการประชุมทางวิชาการ เครือข่ายสถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงนานาชาติ เพื่อให้ได้แนวทางหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือทิศทางการสร้างความร่วมมือ ในการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนในภูมิภาค และการกำหนดแนวทาง	จำนวนเอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ	3	3	3	4	5	กองภูมิภาคศึกษา

	แก้ไขปัญหาคritical ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของภูมิภาค ตลอดจนการเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสถาบันคลังสมองด้านความมั่นคงนานาชาติ							
3. การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง (SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC)	เป้าหมายการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในการผลักดันยุทธศาสตร์/แนวทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาคritical ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของภูมิภาค	จำนวนผลงานวิจัยหรือข้อเสนอแนะด้านความมั่นคงของอาเซียน	1	1	1	1	1	กองภูมิภาคศึกษา
4. การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา	เพื่อให้กำลังพลของกองทัพได้ทราบถึงสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันของอาเซียน รวมถึงเพื่อให้ได้ผลการประชุมตามประเด็นที่กำหนด เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อใช้ประโยชน์ในงานยุทธศาสตร์และความมั่นคง	จำนวนครั้งของการประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียน	3	3	3	3	3	กองภูมิภาคศึกษา
5. ให้ข้อเสนอทางวิชาการแก่คณะกรรมการกลาโหมอาเซียน คณะกรรมการดำเนินการในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน (ADMM) ด้านเอกสารแนวความคิดว่าด้วยโครงการปฏิสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย และหน่วยงานอื่นเมื่อได้รับการร้องขอ	จัดทำข้อเสนอแนะเมื่อได้รับการร้องขอ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง

ตาราง 3 - 6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3		การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ						
เป้าประสงค์ที่ 3.1		ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่มีมาตรฐาน						
กลยุทธ์ที่ 3.1.1		การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.โครงการการจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์	ประศาสตร์วิชาการและให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	จำนวนครั้งในการจัดหลักสูตร	2	2	3	3	4	กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง
เป้าประสงค์ที่ 3.2		กำลังพลมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำเสนอผลงานทางด้านวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ						
กลยุทธ์ที่ 3.2.1		จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน (Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.						
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน (Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI)	จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนในภูมิภาคอาเซียน และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของภูมิภาค ตลอดจนการเสริมสร้างความร่วมมือในอาเซียน	เอกสารสรุปผลการประชุม	1	1	1	1	1	กองภูมิภาคศึกษา

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น 4 มิติ

วิสัยทัศน์			
เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัย และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ (Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570			
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล	2. การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น	3. การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ
ประสิทธิผล	R1 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลงานทางด้านวิชาการ	R2 มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ	
คุณภาพการให้บริการ	S1 มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถใช้สืบค้น เผยแพร่ และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงที		
ประสิทธิภาพ	M1 ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่มีมาตรฐาน		
การพัฒนาองค์กร	C1 กำลังพลมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน	C2 กำลังพลมีความรู้ความสามารถและทักษะในการนำเสนอผลงานทางด้านวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

3.6 กรอบความเชื่อมโยงของแผน

กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

วิสัยทัศน์															
เป็นหน่วยงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัย และให้ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงและการป้องกันประเทศ (Think Tank) ให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ															
หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี พ.ศ.2570															
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. การพัฒนานักวิจัยและระบบการเข้าถึงข้อมูล			2. การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น						3. การนำเสนอความคิดเห็นและผลงานทางวิชาการ					
เป้าประสงค์	กำลังพลมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษในระดับที่สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดีรวมทั้งเชี่ยวชาญในหลายๆ ด้าน			มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถใช้สืบค้น เผยแพร่ และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันท่วงที			มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลงานทางด้านวิชาการ			มีเครือข่ายทางด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ				ผลงานวิชาการทางด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่มีมาตรฐาน	กำลังพลมีความรู้ความสามารถและทักษะในการนำเสนอผลงานทางด้านวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
กลยุทธ์	1) ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ			2) ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร			3) สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศ และเครือข่ายต่างประเทศ			4) สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ				5) การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	6) จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	1.โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการด้านยุทธศาสตร์กับสถาบันศึกษายุทธศาสตร์นานาชาติ	2. ทบทวนและจัดทำมาตรฐานของกำลังพล	3. ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ	4. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการและการบริหาร	5. จัดให้มีห้องสมุดจัดเตรียมตำราและการเชื่อมโยงข้อมูลที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ	6.ปรับปรุงการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศ ให้กับกำลังพล บุคคลภายนอกและประชาชนผ่านช่องทางดิจิทัล	7.สร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศและเครือข่ายต่างประเทศ	8.สร้าง ขยายและรักษา เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการกับเครือข่ายภายในประเทศและต่างประเทศ	9.ประชุมสัมมนาวิชาการนานาชาติ (International Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	10.การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคง (SSC Academic Security Research and Expert Center: SAREC)	11.การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา	12.ให้ข้อเสนอทางวิชาการแก่คณะกรรมการกลาโหมอาเซียน (ADMM) และคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยในกรอบการประชุม ADMM-Plus ด้านการต่อต้านการก่อการร้าย และหน่วยงานอื่น เมื่อได้รับการร้องขอ	13.โครงการการจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์	14.จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน(Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI)	

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

บทสุดท้ายของรายงานวิจัยฉบับนี้ ประกอบด้วยการสรุปผลการวิจัย โดยเริ่มด้วยการนำวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัยมากล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง ต่อด้วยการอภิปรายผลการวิจัย ได้กล่าวสรุปผลการวิจัย ข้อจำกัด และได้เสนอแนะการวิจัยในอนาคตเป็นประเด็นสุดท้าย

4.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค มีดังนี้

1) โครงสร้างและอัตรา ด้านการศึกษาวิจัย และการจัดหลักสูตรฯ มีสัดส่วนน้อยทำให้ไม่เพียงพอต่อการรับภารกิจ แนวทางในการรับราชการของนักวิจัยและพนักงานราชการยังไม่ชัดเจน และไม่มีกรอบอัตรารองรับที่เหมาะสม

2) ระบบการจัดการความรู้ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เมื่อบุคลากรปรับย้ายหรือออกจากหน่วยงานไปเกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร

3) ระบบการจัดสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของ ศศย.สปท. ไม่ตอบสนองภารกิจของหน่วย เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องประชุมสัมมนา

4) กำลังพลบางส่วนยังขาดทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึงระบบการพัฒนากำลังพลไม่ครอบคลุมกำลังพลทุกระดับ โดยเฉพาะนักวิจัยและพนักงานราชการที่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ

5) กำลังพลขาดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมและขาดความเข้าใจในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์

ดังนั้น เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคงและประชาชน ภายในปี 2570” ผลการศึกษาพบว่า มีกลยุทธ์ 6 ประเด็นคือ

1) ส่งเสริมนักวิจัยในการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ

2) ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ และการบริหาร

3) สร้างช่องทางแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านวิชาการกับเครือข่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

- 4) สร้าง ขยาย และรักษาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 5) การจัดหลักสูตรด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง
- 6) จัดการประชุมทางวิชาการเครือข่ายหน่วยงานด้านความมั่นคงแห่งอาเซียน (Network of ASEAN Defence and Security Institutions : NADI) เพื่อสนับสนุนงานของ กท.

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.2.1.1 ผู้บริหารควรสร้างทีมงานที่มีความสามารถ และมีการทำงานร่วมกันอย่างมืออาชีพ โดยการเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานด้านวิชาการ และส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถของทีมงานในระหว่างที่ยังไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนนักวิจัยซึ่งอาจต้องใช้เวลา

4.2.1.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง กำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนสำหรับพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของกำลังพล

4.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

4.2.2.1 ในการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็ง ศศย.สพท.ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ต้องสามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ในเวลาจำกัด

4.2.2.2 จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของ ศศย.สพท. ที่ครอบคลุมเพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการและบริหาร

4.2.2.3 ควรสร้างความเข้มแข็งของศิษย์เก่า เพื่อสนับสนุนเครือข่ายนักยุทธศาสตร์ให้กว้างขวางขึ้น มีฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์ สร้างการติดต่อประสานงานระหว่างกัน การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมและแสวงประโยชน์ร่วมกันในอนาคต

4.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.2.3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหน่วยงานด้านคลังสมอง (Think Tank) ของกองทัพ เพื่อให้เป็นหน่วยงานสำคัญในการให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงกองทัพให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมความมั่นคงต่อไป

4.2.3.2 ศศย.สพท. ควรปรับโครงสร้างของนักวิจัยที่มีพื้นฐานการทำงานและการศึกษาทั้งจากภาคทหารและภาคพลเรือนให้เป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหม เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและมีความรู้คู่กับองค์กรต่อไป

.....

บรรณานุกรม

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/01-ความมั่นคง.pdf>
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (ไม่ระบุ)..วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๓. https://rtarf.mi.th/pdf/mission_vision62.pdf
- TEREBINTH, TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร. <https://www.tereb.in.th /erp/tows-matrix/> ๕ มิ.ย.๖๓.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก คมกฤษ แนนกลาง
วันเดือนปีเกิด	22 ตุลาคม 2516
การศึกษา	- ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ - หลักสูตรชั้นนายร้อยทหารราบ รุ่นที่ 119 - หลักสูตรชั้นนายพันทหารราบ รุ่นที่ 92 - หลักสูตรเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 90 - หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 122
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกองสนับสนุน ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ