



## เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการ การขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐

โดย

พ.อ.หญิง มัทนิน เจริญชาศรี

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๕  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

## สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
คำนำ.....	ข
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญแผนภาพ.....	จ
<b>บทที่ ๑ บทนำ.....</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	๒
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย.....	๒
๑.๔ ระเบียบวิธีการวิจัย.....	๒
๑.๕ ข้อจำกัดของการวิจัย.....	๓
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๓
<b>บทที่ ๒ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>๔</b>
๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป.....	๔
๒.๒ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงานที่เกี่ยวข้อง.....	๗
๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS).....	๑๕
<b>บทที่ ๓ แผนขององค์กร.....</b>	<b>๓๔</b>
๓.๑ แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐.....	๓๔
๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	๓๔
๓.๓ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	๓๕
๓.๔ มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	๓๘
๓.๕ แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGIC MAP).....	๔๖
<b>บทที่ ๔ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....</b>	<b>๔๗</b>
บรรณานุกรม.....	๔๘
ภาคผนวก.....	๔๙
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	๕๐

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑ ข้อมูลกำลังพล ศศย.สปท. (ส.ต.-นายพล).....	๑๔
ตารางที่ ๒-๒ ข้อมูลกำลังพล ศศย.สปท. (ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ).....	๑๕
ตารางที่ ๒-๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลัก McKinsey 7'S Framework.....	๑๖
ตารางที่ ๒-๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ๕ ประเด็น โดยใช้ C-PEST Analysis.....	๑๘
ตารางที่ ๒-๕ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	๑๙
ตารางที่ ๒-๖ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน.....	๒๒
ตาม McKinsey 7'S Framework.....	๒๒
ตารางที่ ๒-๗ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST.....	๒๓
ตารางที่ ๒-๘ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework.....	๒๔
ตารางที่ ๒-๙ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis.....	๒๕
ตารางที่ ๒-๑๐ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S.....	๒๖
ตารางที่ ๒-๑๑ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST.....	๒๖
ตารางที่ ๒-๑๒ การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	๓๑
ตารางที่ ๓-๑ ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก.....	๓๕
ตารางที่ ๓-๒ การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร.....	๓๘

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒-๑ แผนภาพที่ ๒-๑ แสดง วิวัฒนาการของโลกยุคดิจิทัล.....	๔
แผนภาพที่ 2-2 แผนภาพที่ ๒-๒ แสดง ยุค Digital 4.0 ในปัจจุบัน.....	๖
แผนภาพที่ ๒-๓ แสดงโครงสร้างการจัด กองบัญชาการกองทัพไทย.....	๑๐
แผนภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างการจัด สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ .....	๑๒
แผนภาพที่ ๒-๕ แสดงผังการจัด ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ.....	๑๓
แผนภาพที่ ๒-๖ แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ.....	๑๓
แผนภาพที่ ๒-๗ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework	
แผนภาพที่ ๒-๘ แสดง SWOT Analysis.....	๑๙
แผนภาพที่ ๒-๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ ศศย.สปท.....	๒๘
แผนภาพที่ ๒-๑๐ แสดง TOWS Matrix.....	๒๙

## คำนำ

เอกสารวิชาการเรื่อง แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ ฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรด้วยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในหน่วยงาน (McKinsey 7'S Framework) และการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร (C-PEST) โดย SWOT Analysis ซึ่งทำให้ทราบถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรจาก TOWS Matrix และสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ อีกทั้งออกแบบกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ องค์กรต้องดำเนินการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ รัฐบาลดิจิทัล แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ และแผนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) ต่อไป

โอกาสนี้ ขอขอบคุณศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในระหว่างการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งถือเป็นประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งในการศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๕ ของผู้ศึกษา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ดังกล่าวนี้อาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือบุคลากรที่มีหน้าที่ในการนำแผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลฯ ไปปฏิบัติในอนาคตได้ตามสมควร

มัทนิน เจริญชาติศรี

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์รุ่นที่ ๑๕

พฤษภาคม ๒๕๖๕

## บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ทั้งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร (McKinsey 7's Framework) การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร (C-PEST) โดย SWOT Analysis เพื่อประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรจาก TOWS Matrix ๒) เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และ ๓) เพื่อได้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บังคับบัญชาฯ ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ซึ่งการศึกษาค้นคว้านี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้ McKinsey 7'S Framework ประเมินปัจจัยภายใน และ C-PEST Analysis ในการประเมินปัจจัยภายนอก จากนั้นทำการวิเคราะห์และประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อออกแบบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร ซึ่งการศึกษาค้นคว้านี้ อยู่ในห้วงเดือนกุมภาพันธ์-เดือนเมษายน ๒๕๖๕

จากการศึกษาพบว่า ผลการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ย จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร กำลังพลศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ และผู้รับบริการ พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๕๑ คะแนน ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๙๖ คะแนน สรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +๐.๕๕ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๓๔ คะแนน ปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๗๓ คะแนน จึงสรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +๐.๖๑ ซึ่งเมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน พบว่าสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรได้ กล่าวคือ หน่วยงานมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการพัฒนาหรือขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีความรุนแรงของปัจจัยภายในและภายนอกที่แสดงถึงจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรที่สอดคล้องกับโอกาส (Opportunities) ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ จึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว ท่ามกลางจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรืออาจกล่าวได้ว่า ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ยังมีโอกาสที่ดีในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) โดยที่ผู้ศึกษาได้เสนอยุทธศาสตร์ ๔ ข้อ ในการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย คือ ๑) การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร ๒) การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และการให้บริการสืบค้นข้อมูล (Search Engine) ๓) การป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูล และ ๔) การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับแผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว และต้องผลักดันให้เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยเหนือเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในที่สุด

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ “การปฏิวัติการรับรู้” ของมนุษย์เมื่อ ๗๐,๐๐๐ ปีก่อนนำมาสู่ “การเรียนรู้” ก่อให้เกิดวิวัฒนาการที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิต ความเชื่อ และการปฏิสัมพันธ์ในระดับบุคคล สังคมและกลุ่มสังคมโดยมี “เทคโนโลยี” ที่เป็นการนำสิ่งประดิษฐ์และวิธีปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ เพื่อประโยชน์และเสริมสร้างประสิทธิภาพต่อกับกิจกรรมและการปฏิบัติงานของมนุษย์โดยเฉพาะเมื่อมนุษย์ได้พัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลได้สำเร็จเมื่อทศวรรษ ๑๙๘๐ และการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตให้เข้าถึงผู้ใช้งานทั่วไปในทศวรรษ ๑๙๙๐ นวัตกรรมดังกล่าวได้ส่งผลถึงวิถีการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานของมนุษย์ที่เริ่มเปลี่ยนไปสู่การพึ่งพา คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมากขึ้น และเป็นอีกครั้งที่เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในวิวัฒนาการของมนุษย์ โดยเฉพาะการเติบโตของ “เทคโนโลยีดิจิทัล” ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าโลกในยุคต้นศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกที่อยู่ภายใต้แนวโน้ม “การพึ่งพาดิจิทัล (Digital dependency)” ที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็น “แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกระหว่างปี ๒๐๒๐-๒๐๓๐ (Global Mega trends 2020-2030)” ตามรายงานของ McKinsey และสอดคล้องกับความเห็นของ Klaus Schwab ประธานกรรมการบริหารสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ที่กล่าวว่า ปัญญาประดิษฐ์ การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) และระบบอัตโนมัติ เป็นศูนย์กลางของ Global Mega Trends ดังกล่าว นอกจากนี้ Internet of Things (IoT) และข้อมูลดิจิทัล ซึ่งรวมถึง Big Data ยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล นำมาซึ่งอรรถประโยชน์ในการตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลายและสามารถสนับสนุนการสร้างผลผลิตให้กับบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้นำมาซึ่งภัยคุกคามต่อผู้ใช้งาน โดยเฉพาะภัยคุกคามทางไซเบอร์เช่นเดียวกัน จึงเป็นความท้าทายต่อองค์กรในฐานะหนึ่งในผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเทคโนโลยีดังกล่าว ให้ตอบสนองความต้องการและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการ “เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน” และมีพันธกิจใน “การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินสภาพแวดล้อม ให้ข้อคิดเห็น และเป็นแหล่งองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง” ซึ่งการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว ผ่านการมีแผนปฏิบัติราชการในการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน และอนาคตให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จึงเป็นที่มาของ “แผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐”

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ฯ ทั้งการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (McKinsey 7'S Framework) การวิเคราะห์สภาพ ภายนอกองค์กร (C-PEST) และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการจัดทำจัดแผนปฏิบัติการ การขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลฯ

๒. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ ให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๓. เพื่อได้ข้อเสนอแนะต่อ ผู้บังคับบัญชา ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ฯ ในการขับเคลื่อน เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรต่อไป

## ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การจัดทำเอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ของศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐” ฉบับนี้ จัดทำเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีขอบเขตดังนี้

### ๑.๓.๑ ขอบเขตเนื้อหา

การจัดทำเอกสารวิชาการเรื่องแผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ มีขอบเขตในการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูล ดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ๒๐ ปี
- ๒) ร่างแผนปฏิบัติการของกองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐
- ๓) แผนปฏิบัติการของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปี พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕
- ๔) แผนปฏิบัติการของศูนย์ศึกษา ยุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ.๒๕๖๕
- ๕) แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองบัญชาการกองทัพไทย ปี

พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔

๖) แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ปี พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการ ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๕-เมษายน พ.ศ.๒๕๖๕



## ๑.๔ ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ทั้งการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร (McKinsey 7'S Framework) การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (C-PEST) และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ถึงโอกาส ภัยคุกคาม รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ เพื่อการขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ต่อไป

## ๑.๕ ข้อยกจำกัดของการวิจัย

ระยะเวลาที่จำกัดมีผลต่อการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลแผนปฏิบัติราชการองบัญชาการกองทัพไทยปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ ยังอยู่ในระหว่างการจัดทำ เช่นเดียวกับ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่อยู่ในระหว่างการจัดทำ ร่างแผนปฏิบัติราชการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้หลังจากห้วงเวลาการศึกษาตามเอกสารวิจัยฉบับนี้

## ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทราบถึงสภาวะแวดล้อมโอกาส ภัยคุกคาม รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ เพื่อวางแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ต่อไป

๒. แผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐ ให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

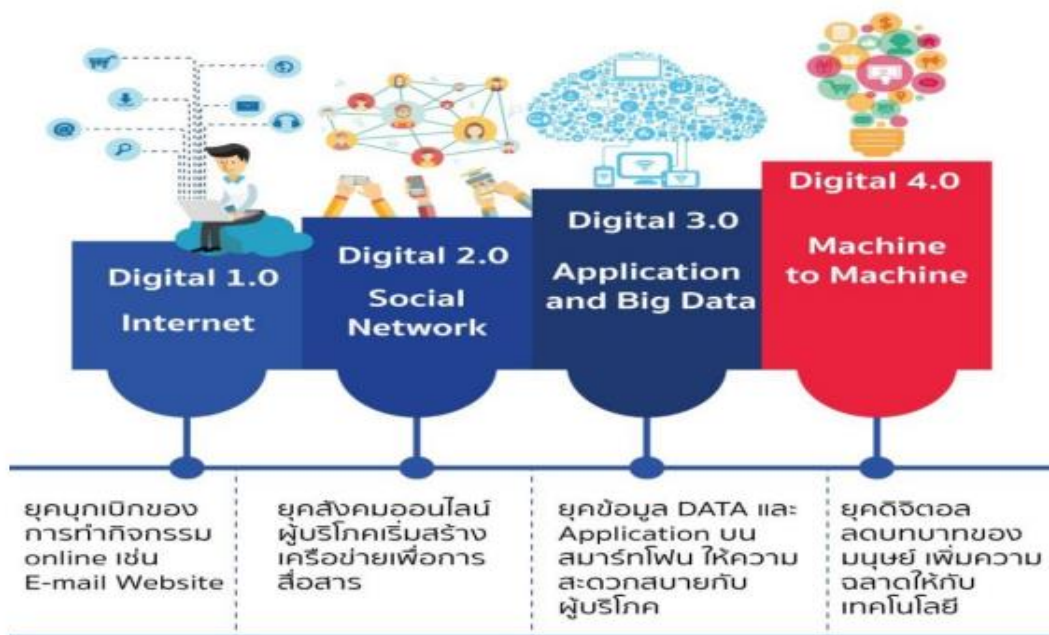
๓. ข้อเสนอแนะต่อ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีทิศทาง

## บทที่ ๒

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### ๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

โลกยุคดิจิทัลเริ่มจากการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้งานแทนเครื่องมือแบบเก่า พร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาใช้เชื่อมโยงเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถส่งข้อมูลไปทั่วโลกได้อย่างรวดเร็วอย่างไร้ขีดจำกัด และมีการพัฒนาแอปพลิเคชันหลากหลายรูปแบบมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีค่าใช้จ่ายลดลง ทั้งในการบริหารจัดการ การผลิต การค้า การลงทุน การบริการ ทั้งภาคราชการและภาคเอกชน โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของโลกยุคดิจิทัลเป็น ๔ ยุค ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๑ แสดง วิวัฒนาการของโลกยุคดิจิทัล (ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยี, ออนไลน์, ๒๕๖๑)

Digital 1.0 ยุค Internet เป็นยุคเริ่มต้นของการนำ Internet มาใช้งานในการดำเนินชีวิต คนในสังคมเริ่มเปลี่ยนจากออฟไลน์ (Offline) เป็นออนไลน์ (Online) มากขึ้น มีการจัดทำเว็บไซต์ Website ของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลสารต่าง ๆ สู่สาธารณะ มีการส่งจดหมายทางอีเมล E-mail แทนการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ บน โลก Internet ได้ง่ายสะดวกรวดเร็ว ได้ทั่วโลกในเวลาอันสั้นตลอด ๒๔ ชั่วโมง ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะ การสื่อสารและการดำเนินธุรกิจทั้งภาครัฐ และเอกชน ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ประชาชนเริ่ม ปรับตัวรับกระแสการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ มากขึ้น

Digital 2.0 ยุค Social Media เป็นยุคที่มีการพัฒนาแอปพลิเคชันต่าง ๆ มาใช้บนเครื่องคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ ให้สามารถติดต่อสื่อสารบนโลกออนไลน์ เป็นเครือข่ายสังคม Social Network เริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อนทั้งเป็นบุคคลและเป็นกลุ่ม จากนั้นพัฒนาไปสู่การดำเนินธุรกิจโดยใช้ Social Media ในการสร้างเครือข่ายในการทำธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และผู้รับบริการได้อย่างกว้างขวาง มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ และพัฒนาส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรไปสังคมโลกอย่างไร้ขีดจำกัดภายในเวลาอันสั้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า Social Media ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของคนส่วนใหญ่ ทุกคนที่ใช้ Social Media สามารถผลิตและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่ต้องอยู่หน้าคอมพิวเตอร์อีกต่อไป สามารถปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทุกที่ทุกเวลาโดยเสรี

Digital 3.0 ยุค Data เป็นยุคของการใช้ข้อมูลหรือ Data โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประมวลผลข้อมูลหรือสารสนเทศที่ถูกนำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) มาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล ทำให้สามารถพัฒนาแอปพลิเคชัน (Application) จำนวนมากมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผ่าน Social Media ทำให้เกิดการขยายตัวในการทำธุรกรรมขององค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีการสร้าง Platform ต่าง ๆ เพื่อให้บริษัท หรือบุคคลภายนอกนำสินค้า หรือบริการ มาไว้บน Platform ที่สร้างขึ้นเพื่อให้คนทั่วไปมาใช้ซื้อขายสินค้า และบริการ เช่น Facebook, Uber, Airbnb, Alibaba, Youtube ในยุคนี้เป็นยุคที่ “ใครมีข้อมูลมาก ก็มีอำนาจมาก”

Digital 4.0 ยุค Machine-to-Machine เป็นยุคที่การพัฒนาเทคโนโลยีทำให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีความฉลาดสามารถติดต่อสื่อสาร และสั่งการให้ทำงานเองได้อย่างอัตโนมัติ สามารถเปิด-ปิด หรือสั่งงานผ่านแอปพลิเคชันได้โดยไม่ต้องกดสวิตช์ที่ตัวอุปกรณ์ การสั่งงานด้วยคำพูดในโทรศัพท์แบบสมาร์ตโฟน ในยุคนี้เป็นเทคโนโลยีดิจิทัลแบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวันของคนในสังคม ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวให้ทันกับการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ บนโลกดิจิทัล เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนิน กิจการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยไม่ให้เกิดผลกระทบ และสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงต่อไป (“ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>, ๒๕๖๐)

## DIGITAL 4.0 ในปัจจุบัน



แผนภาพที่ ๒-๒ แสดง ยุค Digital 4.0 ในปัจจุบัน (ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยี, ออนไลน์, ๒๕๖๑)

### สภาวะ Digital Disruption

Digital Disruption หรือ สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในกิจการต่าง ๆ นวัตกรรมด้านดิจิทัลได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร การขนส่ง การเงิน การธนาคาร การศึกษา การสาธารณสุข การท่องเที่ยว และการบริการต่าง ๆ ทำให้หลายกิจการต้องเลิกกิจการไปเพราะไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ในปัจจุบันผู้ประกอบการต้องปรับตัวโดยการนำนวัตกรรมด้านดิจิทัลมาใช้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Startups ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคด้วยความรวดเร็วและมีการ แข่งขันสูง การเกิด Disruption มี ๓ ขั้นตอน (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, ออนไลน์, ๒๕๖๐) ดังนี้ ขั้นตอนแรกคือ Onset หรือการเริ่มโจมตี ซึ่งมักจะเกิดขึ้นภายในปีแรกที่เกิด disruption ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากการเข้ามาของธุรกิจ Startup ที่เริ่มเข้ามา disrupt โดยการนำเทคโนโลยีใหม่หรือ รูปแบบธุรกิจใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยี เข้ามาสู่อุตสาหกรรม ขั้นตอนถัดไปคือ Spread มักจะเกิดขึ้นหลังจากการเกิด disruption ประมาณ ๒-๓ ปี ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้ที่เข้ามา Disrupt (Disruptor) จะเริ่มเติบโตขึ้นและเป็นที่นิยม และเริ่มมีผู้ให้บริการหลายรายที่ใช้กลยุทธ์แบบ Me too โดยการเลียนแบบ disruptor ขั้นตอนสุดท้ายคือ Mainstream Adoption คือเมื่อเกิดการ Disruption ไปแล้ว ซึ่งอาจใช้เวลามากกว่า ๔ ปี จนกลายเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมโดยทั่วไป ส่วนใหญ่พบว่า หลาย ๆ องค์กร มักจะตอบสนองต่อการเกิด Digital Disruption ภายหลังจากเกิดการ disrupt ไปแล้ว ๒ ปี มีบางส่วนเท่านั้นที่ตอบสนองหลังจากเกิดการ Disrupt ไปแล้วมากกว่า ๔ ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่การ Disrupt เริ่ม เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมแล้ว โลกยุค ๔.๐ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในยุค ๔.๐ ทำให้การเคลื่อนย้าย ทุน แรงงาน และสินค้าไปทั่วภูมิภาคของโลกได้สะดวกรวดเร็ว และไร้พรมแดน เวลาและต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการลดลง มีประสิทธิภาพสูงสุด ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงสินค้า บริการ การประกอบธุรกิจ และการศึกษาหาความรู้ ได้อย่างเท่าเทียมกันในราคาเหมาะสม ยอมรับได้ การทำธุรกรรมต่าง ๆ มีความโปร่งใส โดยเฉพาะการทำธุรกรรมทางการเงินจะถูกบันทึกไว้ และสามารถ

ตรวจสอบได้ง่าย และรวดเร็ว ก่อให้เกิดระบบ “เศรษฐกิจแบ่งปัน” หรือ Sharing Economy เช่น Uber หรือ Airbnb ทำให้สินค้าและบริการมีราคา ลดต่ำลงมาก ทำให้มีความสะดวกสบายและมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันผลกระทบจากการนำเครื่องมือและระบบการทำงานที่ทันสมัยมาใช้งานแทนแรงงานจะทำให้เกิดปัญหาการว่างงาน และปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้ของผู้ใช้แรงงานมากขึ้น แรงงานที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะมีรายได้สูงมากกว่าแรงงานทั่วไปมากและแรงงานที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยน้อยขาดโอกาสในการทำงาน การเกิด Digital Disruption ทำให้นักธุรกิจและนักลงทุนบางส่วนไม่สามารถ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นได้จึงอาจชะลอการลงทุนทำให้มีผลกระทบต่อ การเติบโตของเศรษฐกิจ จากการเกิดปัญหาการว่างงานและปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้ของผู้ใช้แรงงานทั่วไปซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ ก็จะทำให้เกิดปัญหาสังคมในวงกว้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตามมา ในการดำเนินการด้านความมั่นคงของชาติ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานความมั่นคงในหลายมิติ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ องค์การต่าง ๆ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสามารถให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างโอกาสและนวัตกรรมใหม่เชิงสร้างสรรค์ในโลกยุค Digital 4.0

## ๒.๒ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนงาน ที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านความมั่นคง
๒. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
๓. ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
๔. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
๕. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
๖. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส ทั้งนี้ รัฐบาลได้มอบหมายให้ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) Digital Government Development Agency Public Organization) เป็นหน่วยงานในการกำหนดทิศทางเพื่อให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

### ๒.๒.๒ ยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) Digital Government Development Agency: DGA

จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำภาครัฐเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมทั้งการให้บริการและกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรองรับกับพฤติกรรมและสถานการณ์ ในความต้องการรับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ของประชาชน และภาคธุรกิจมากยิ่งขึ้น ซึ่งการที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบนี้อย่างเป็นรูปธรรม รัฐบาลจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริการงานและการให้บริการภาครัฐผ่านช่องทางดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งได้มีการกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อรองรับการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการและการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕ (แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๕-๒๕๗๐ อยู่ในระหว่างการจัดทำร่าง) โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ ๑ ยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ ๒ อำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ ๓ ผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในทุกกระบวนการทำงานของรัฐ

**ยุทธศาสตร์ ๔ พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนรวมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล**

การพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนรวมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล เป็นการผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในทุกกระบวนการทำงานของรัฐ โดยภาครัฐมีกลไก การเปิดเผย แลกเปลี่ยน และบริหารจัดการข้อมูลดิจิทัล (Digitization) ตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ และให้มีการเชื่อมโยงระบบบริการจัดการงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ รวมถึงจัดให้มีศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐสำหรับเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานรัฐในช่องทางดิจิทัล

## ๒.๒.๓ โครงสร้างกระทรวงกลาโหมและแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) กองบัญชาการกองทัพไทย

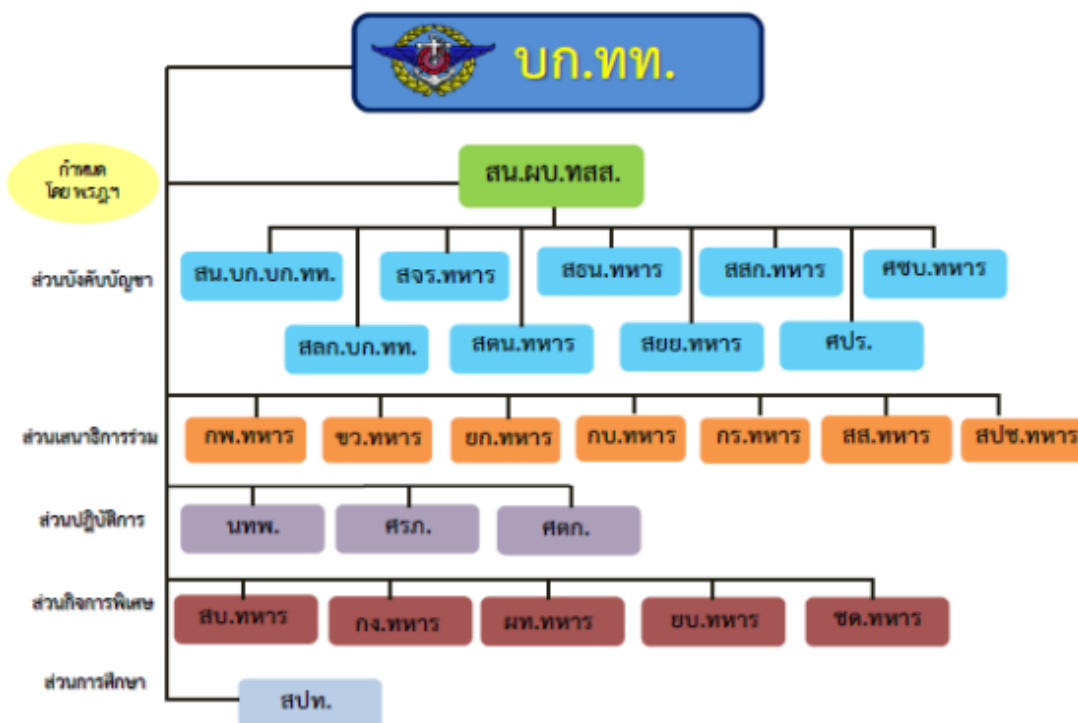
กองบัญชาการกองทัพไทย มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๒ กำหนดให้กองบัญชาการกองทัพไทย จัดส่วนราชการภายในออกเป็น ๑๗ ส่วนราชการ แบ่งเป็น ๕ ส่วนตามภารกิจและความรับผิดชอบ คือ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนเสนาธิการร่วม ส่วนปฏิบัติการ ส่วนกิจการพิเศษ และส่วนการศึกษา

---

ในปี พ.ศ.๒๕๕๔ ได้มีการจัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือเรียกโดยย่อว่า สรอ. (อังกฤษ: EGA) เป็นองค์การมหาชนของประเทศไทย ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเสนอแนะแนวทาง มาตรการ และมาตรฐานด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงให้บริการด้านวิชาการและการบริหารจัดการโครงการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน และจัดอบรมเพื่อยกระดับทักษะความรู้ความสามารถด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ต่อมาเมื่อวันที่ ๑๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา ให้สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เปลี่ยนชื่อหน่วยงานใหม่เป็น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้รักษาการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวง

ดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม และแก้ไขเพิ่มเติม วัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกและ ให้บริการประชาชน

### โครงสร้างการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย



แผนภาพที่ ๒-๓ แสดงโครงสร้างการจัด กองบัญชาการกองทัพไทย

#### แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) กองบัญชาการกองทัพไทย

จากการประกาศให้ใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ๑๒ เมษายน พ.ศ.๒๕๖๒ จนถึง ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๘๐ ตามราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๔๗ ก ลงวันที่ เมษายน พ.ศ.๒๕๖๒ ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมแล้ว ให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติตามร่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ซึ่งในปัจจุบัน กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ได้ดำเนินการปรับปรุงร่างแผนปฏิบัติการ ดังกล่าวเป็นแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) เรียบร้อยแล้วและให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ การดำเนินการในส่วนของกระทรวงกลาโหม (โดยคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงกลาโหม) จึงได้ทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ และปรับปรุงเป็น แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕)



กระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นกรอบการพัฒนางานด้านดิจิทัลในภาพรวมของกระทรวงกลาโหม โดยมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เทคโนโลยีอุปกรณ์เคลื่อนที่เพื่อการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบทุกที่ทุกเวลา (Mobile/Wearable Computing) การเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่งในสนามรบ (Internet of Battle Things: IoBT) ตลอดจนระบบประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยขนาดที่เล็กลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนหน่วยงานด้านความมั่นคง เพื่อนำมาปรับใช้ในเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ การให้บริการประชาชน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นรัฐบาลดิจิทัลยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประเทศ

### วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัล

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) กองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดให้เป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รองรับกรอบการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกระทรวงกลาโหม ในอีก ๓ ปีข้างหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อใช้กรอบและแนวทางในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกองบัญชาการกองทัพไทย ในส่วนของ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ฐานข้อมูล และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงเป้าหมายของโครงการ และแผนงาน สำหรับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

### วิสัยทัศน์และเป้าหมายกองบัญชาการกองทัพไทย

- เป้าหมายปี ๒๕๖๕ เป็น “DIGITAL HQ”
- วิสัยทัศน์กองบัญชาการกองทัพไทย ปี ๒๕๘๐ เป็น “SMART HQ”

### Roadmap กองบัญชาการกองทัพไทย ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

- ปี ๒๕๖๓ : สร้างสถานะเกื้อกูลระบบงาน Digital
- ปี ๒๕๖๔ : ก้าวสู่องค์กรนวัตกรรม
- ปี ๒๕๖๕ : ทำให้เป็น Digital HQ

### ๒.๒.๔ โครงสร้างสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย และแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๓๓

(ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่ม ๑๐๗ ตอนที่ ๑๖๕ หน้า ๔-๑๓ ลง ๕ กันยายน ๒๕๓๓) ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๓๓ (ถือเป็นวันสถาปนา) มาตรา ๔ (๑๘) ต่อมา ได้มีการจัดส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๒ กำหนดให้สถาบันวิชาการป้องกันประเทศกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการด้านการศึกษาของกองบัญชาการกองทัพไทย และจัดส่วนราชการภายในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีส่วนราชการด้านการศึกษา ๖ สถาบัน



แผนภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างการจัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย

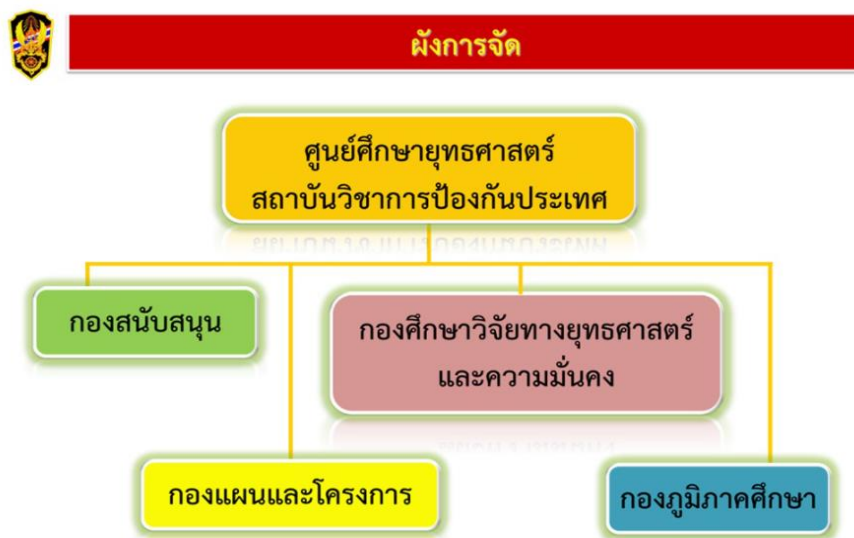
#### แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔

แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔ ฉบับนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาไว้ ๕ ด้าน ดำเนินการในช่วงปี พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔ เพื่อนำ ICT มาใช้ประโยชน์ในด้านการเรียน การสอน การวิจัย การบริหารจัดการและการบริการวิชาการสู่สังคม ยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่

- |                 |  |
|-----------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ ๑ | พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT                            |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๒ | พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๓ | พัฒนา ICT เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ                  |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๔ | พัฒนา ICT เพื่อการเรียนการสอน และงานวิจัย            |
| ยุทธศาสตร์ที่ ๕ | พัฒนา ICT เพื่อการบริการวิชาการความมั่นคงสู่สังคม    |

### ๒.๒.๕ โครงสร้างและการจัดศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ก่อตั้งเมื่อปี ๒๕๒๐ โดย พล.อ.เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในขณะนั้น ได้มีนโยบายที่จะจัดตั้งสถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ (สวศ.) ขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่เสนอแนะยุทธศาสตร์ในด้านการเมือง การเศรษฐกิจ การสังคมจิตวิทยา และการทหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับสูง ต่อมาเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๒๒ จึงได้มีคำสั่งจัดตั้ง สวศ.ขึ้น โดยให้เป็นหน่วยขึ้นตรงของ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๕๒ ได้มีการปรับโครงสร้างกองทัพไทย รวมถึงกองบัญชาการกองทัพไทย และสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จึงทำให้ สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ ได้เปลี่ยนชื่อหน่วยเป็น “ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” มาจนถึงปัจจุบัน



แผนภาพที่ ๒-๕ แสดงผังการจัด ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ



แผนภาพที่ ๒-๖ แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ

**กองสนับสนุน** ภารกิจที่รับผิดชอบ งานกำลังพล งานส่งกำลัง จัดหาวัสดุอุปกรณ์ และ สป. ๓ ของ ศศย.๑ ให้การสนับสนุนสำนักผู้บังคับบัญชา ศศย.๑, กผค.๑, กศย.๑, และ กภศ.๑ และจัดทำ/ดูแล เว็บไซต์ของ ศศย.สปท.๑

**กองแผนและโครงการ** ภารกิจที่รับผิดชอบ จัดทำแผนงานโครงการ การงบประมาณ การพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การพัฒนาองค์กร และการฝึกอบรมกำลังพล

**กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง** ภารกิจที่รับผิดชอบ งานวิจัย สนทนา ปัญหายุทธศาสตร์ การจัดทำและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงาน ภายในประเทศ

**กองภูมิภาคศึกษา** ภารกิจที่รับผิดชอบ จัดประชุม/สัมมนาวิชาการทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงแห่งอาเซียน การประชุมเชิงสัมมนาทางวิชาการศูนย์อาเซียนศึกษา (สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ) การดำเนินการศูนย์วิจัยและคณะผู้เชี่ยวชาญด้านอาเซียน การจัดพิมพ์เผยแพร่เอกสารทางวิชาการ และความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานยุทธศาสตร์และความมั่นคงต่างประเทศ

ตารางที่ ๒-๑ ข้อมูลกำลังพล ศศย.สปท. (ส.ต.-นายพล)

ข้าราชการ กองงาน/ อายุ/ วุฒิการศึกษา	ระดับตำแหน่ง/จำนวน					รวม (คน)
	ส.ต.-จ.ส.อ. (พิเศษ)	ร.ต.-ร.อ.	พ.ต.-พ.ท.	พ.อ. - พ.อ. (พิเศษ)	นายพล	
<b>กองงาน</b>						
๑. สำนักผู้บังคับบัญชา	๒	-	-	๓	๑	๖
๒. กสน.๑	๑๑	๑	๓	๒	-	๑๗
๓. กผค.๑	๔	๓	๑	๒	-	๑๐
๔. กศย.๑	-	๑	๒	๔	-	๗
๕. กภศ.๑	๒	๒	-	๔	-	๘
<b>รวม</b>	<b>๑๙</b>	<b>๗</b>	<b>๖</b>	<b>๑๕</b>	<b>๑</b>	<b>๔๘</b>
<b>อายุ</b>						
๑. อายุตัวเฉลี่ย	๓๖.๑๖	๔๑.๙๑	๔๔.๒๕	๕๒.๖๒	๕๓	๔๕.๕๐
๒. อายุราชการเฉลี่ย	๗.๒๐	๑๓.๑๖	๑๖.๒๕	๒๘.๗๕	๓๐	๑๙.๐๗
<b>วุฒิการศึกษา</b>						
๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๑	-	-	-	-	๑๑
๒. ปริญญาตรี	๘	๔	๔	๒	-	๑๘
๓. ปริญญาโท	-	๓	๒	๑๐	๑	๑๖
๔. ปริญญาเอก	-	-	-	๓	-	๓
<b>รวม</b>	<b>๑๙</b>	<b>๗</b>	<b>๖</b>	<b>๑๕</b>	<b>๑</b>	<b>๔๘</b>

หมายเหตุ สืบจากข้อมูล ณ วันที่ ๒๘ มี.ค.๖๕

ตารางที่ ๒-๒ ข้อมูลกำลังพล ศศย.สพท. (ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ)

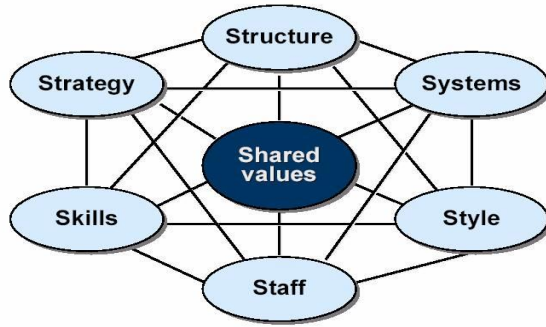
ข้าราชการ กองงาน/ อายุ/ วุฒิการศึกษา	ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ (จำนวน)	รวม (คน)
<b>กองงาน</b>		
๑. สำนักผู้บังคับบัญชา	-	-
๒. กสน.๑	๓	๓
๓. กฝค.๑	๑	๑
๔. กศย.๑	๗	๗
๕. กภศ.๑	๕	๕
<b>รวม</b>	<b>๑๖</b>	<b>๑๖</b>
<b>อายุ</b>		
๑. อายุตัวเฉลี่ย	๒๙.๖๘	๒.๕๖
๒. อายุราชการเฉลี่ย	๒.๕๖	
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓	๓
๒. ปริญญาตรี	๕	๕
๓. ปริญญาโท	๘	๘
๔. ปริญญาเอก	-	-
<b>รวม</b>	<b>๑๖</b>	<b>๑๖</b>

### ๒.๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้แนวคิด ๗ ประการในการประเมินองค์กร (7'S Model, McKinsey) และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis

#### ๒.๓.๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้แนวคิด ๗ ประการในการประเมินองค์กร (7'S Model, Mckinsey)

การประเมินปัจจัยภายในที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ โดยใช้กรอบแนวคิด Mckinsey 7'S Framework ใน ๗ มิติ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staffs) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร แสดงดังแผนภาพที่ ๗



แผนภาพที่ ๒-๗ แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักMckinsey7’S Framework  
 ตารางที่ ๒-๓ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลัก Mckinsey7’S Framework

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<b>๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</b>	
S1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร S3 มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ	W1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง W2 แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยยังไม่ชัดเจน
<b>๒. โครงสร้างองค์กร (Structure)</b>	
S4 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย S5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบโดยตรง	W3 โครงสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร W4 โครงสร้างและอัตราเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีไม่เพียงพอ W5 ทรัพยากรด้านสารสนเทศที่ทันสมัยมีไม่เพียงพอ
<b>๓. ระบบปฏิบัติงาน (System)</b>	
S6 มีกระบวนการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงที่หลากหลาย S7 มีโครงข่ายรองรับการเชื่อมต่อ Internet	W6 ระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย (Data based) ยังไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ W7 ขาดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ W8 การรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security) ยังไม่สมบูรณ์ W9 ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร เมื่อมีการปรับย้ายบุคลากร W10 ระบบงานยังไม่รองรับการทำงานผ่านเครือข่ายสารสนเทศ

๔. บุคลากร (Staffs)	
S8 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร	W11 กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ
S9 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดี สามารถพัฒนาได้ง่าย	เนื่องจากปริมาณงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน
S10 บุคลากรเป็นทหารมีเกียรติและศักดิ์ศรีพร้อมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา	W12 กำลังพลที่ดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมีไม่เพียงพอ
S11 มีกำลังพลรุ่นใหม่มี Mindset ในการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน	
๕. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	
S12 กำลังพลของมีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ	W13 กำลังพลส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากพอ
๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	
S13 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร	W14 ทรัพยากรด้านสารสนเทศไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ
๗. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	
S14 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพลในหน่วยโดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย	W15 แนวทางการส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กรยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน

### ๒.๓.๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้แนวคิด C-PEST Analysis

C-PEST Analysis เป็นการวิเคราะห์บริบทภายนอก ๕ ประเด็น ในการหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มาประกอบการพิจารณา ก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

C- Customer ลูกค้าหรือผู้รับบริการ หมายถึง หน่วยงานที่เป็นลูกค้าภายในและภายนอก กท.

P - Politics สถานการณ์ทางการเมือง หมายถึง นโยบายต่าง ๆ จากภาครัฐ และหน่วยเหนือของ ศสย.๑ เช่นนโยบายการขับเคลื่อนดิจิทัลของ บก.ทท. และ สปท.

E - Economics สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง การได้รับการจัดสรรด้านงบประมาณจาก บก.ทท

S - Society สภาพสังคม หมายถึง มุมมองและทัศนคติจากคนทั่วไปต่อ ศสย.๑

T - Technology เทคโนโลยี หมายถึง ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) ที่มีผลต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงของ ศสย.๑

## ตารางที่ ๒-๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ๕ ประเด็น โดยใช้ C-PEST Analysis

โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
<b>๑. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: C)</b>	
O1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าหลักของ ศศย.๑ มีการนำผลงานวิชาการไปใช้และให้การยอมรับผลงาน O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.๑ เป็นอย่างดี	T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าภายใน กท. และภายนอก ยังไม่สามารถเข้าถึงผลงานวิชาการของ ศศย.๑ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด T2 ไม่มีระบบจำกัดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลชั้นความลับกับผู้รับบริการ
<b>๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P)</b>	
O3 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนด้วย Digital และการบูรณาการ Big Data O4 หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของ บก.ทท. O5 หน่วยเหนือมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	T3 แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่าง สปท. และ ศศย. ยังไม่เป็นรูปธรรม
<b>๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E)</b>	
O6 หน่วยงานได้รับการจัดสรรด้านงบประมาณจาก บก.ทท.	T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัวส่งผลกระทบต่องบประมาณการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยในอนาคต
<b>๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Factors: S)</b>	
O7 ศศย.๑ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่สำคัญซึ่งได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ	T5 ศศย.๑ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง จึงอาจเป็นเป้าหมายในการโจมตีแหล่งจัดเก็บข้อมูล
<b>๕. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)</b>	
O8 ศศย.๑ สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา Computer Everywhere O9 เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสารสนเทศ ทำให้เกิดความง่ายในการค้นหาข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงอย่างกว้างขวาง รวมทั้งการเผยแพร่ผลงานวิชาการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย	T6 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างก้าวกระโดด T7 ไม่มีระบบป้องกันการโจมตีเครือข่ายและระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพพอ T8 การรั่วไหลของข้อมูลไปสู่ผู้ไม่พึงประสงค์



### ๒.๓.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การหรือหน่วยงานเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อของ Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats – อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ หลักการสำคัญของ SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพการณ์ ๒ ด้าน ทั้งสภาพการณ์ภายในและภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน โดยที่ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่เหล่านั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับหน่วยงานที่เหมาะสมต่อไป

#### SWOT Matrix



แผนภาพที่ ๒-๘ แสดง SWOT Analysis

ตารางที่ ๒-๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis: จุดแข็ง/จุดอ่อน)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan)	W1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณทำให้ไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
S2 มีการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคง ตามมิติหลากหลายตอบสนองผู้รับบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	W2 แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยยังไม่ชัดเจน
S3 มุ่งเน้นสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศเช่น กลุ่มประเทศอาเซียนและสหรัฐฯ เป็นต้น	W3 โครงสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร
	W4 โครงสร้างและอัตราเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีไม่เพียงพอ

<p>S4 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย</p> <p>S5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบโดยตรง</p> <p>S6 มีกระบวนการผลิตผลงานทางวิชาการด้านความมั่นคงที่หลากหลาย</p> <p>S7 มีโครงข่ายรองรับการเชื่อมต่อ Internet</p> <p>S8 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร</p> <p>S9 บุคลากรด้านวิชาการมีความรู้พื้นฐานที่ดีสามารถพัฒนาได้ง่าย</p> <p>S10 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหารมีเกียรติและศักดิ์ศรีพร้อมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา</p> <p>S11 มีกำลังพลรุ่นใหม่มี Mindset ในการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน</p> <p>S12 กำลังพลของมีความเชี่ยวชาญในการจัดประชุม/อบรม/สัมมนาทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ</p> <p>S13 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร</p> <p>S14 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกำลังพลในหน่วยโดยใช้ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย</p>	<p>W5 ทรัพยากรด้านสารสนเทศไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ</p> <p>W6 ระบบสนับสนุนข้อมูลด้านงานวิจัย (Data based) ยังไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ</p> <p>W7 ขาดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ</p> <p>W8 การรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security) ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W9 ระบบการจัดการความรู้ (KM) ยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการสูญเสียองค์ความรู้ไปพร้อมกับบุคลากร เมื่อมีการปรับย้ายบุคลากร</p> <p>W10 ระบบงานยังไม่รองรับการทำงานผ่านเครือข่ายสารสนเทศ</p> <p>W11 กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติเนื่องจากปริมาณงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน</p> <p>W12 กำลังพลที่ดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมีไม่เพียงพอ</p> <p>W13 กำลังพลส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากพอ</p> <p>W14 ทรัพยากรด้านสารสนเทศไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ</p> <p>W15 แนวทางการส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กรยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน</p>
--	--

ตารางที่ ๒-๕ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis: โอกาส/ภาวะคุกคาม)

โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
<p>O1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าหลักของ ศศย.๑ มีการนำผลงานวิชาการไปใช้และให้การยอมรับผลงาน</p> <p>O2 หน่วยงานภายนอกและประเทศในกลุ่ม ASEAN ให้การยอมรับ ศศย.๑ เป็นอย่างดี</p> <p>O3 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนด้วย Digital และการบูรณาการ Big Data</p>	<p>T1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าภายใน กท. และภายนอก ยังไม่สามารถเข้าถึงผลงานวิชาการของ ศศย.๑ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด</p> <p>T2 ไม่มีระบบจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลชั้นความลับกับผู้รับบริการ</p>

<p>O4 หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของ บก.ทท.</p> <p>O5 หน่วยเหนือมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>O6 หน่วยงานได้รับการจัดสรรด้านงบประมาณจาก บก.ทท.</p> <p>O7 ศศย.๑ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงที่สำคัญซึ่งได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ</p> <p>O8 ศศย.๑ สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการ ผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา Computer Everywhere</p> <p>O9 เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสารสนเทศ ทำให้เกิดความง่ายในการค้นหาข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้งในการเผยแพร่ผลงานวิชาการต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย</p>	<p>T3 แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่าง สปท. และ ศศย. ยังไม่เป็นรูปธรรม</p> <p>T4 เศรษฐกิจของประเทศเข้าสู่ภาวะชะลอตัวส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่องบประมาณการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยในอนาคต</p> <p>T5 ศศย.๑ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง จึงอาจเป็นเป้าหมายในการโจมตีแหล่งจัดเก็บข้อมูล</p> <p>T6 เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างก้าวกระโดด</p> <p>T7 ไม่มีระบบป้องกันการโจมตีเครือข่ายและระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพพอ</p> <p>T8 การรั่วไหลของข้อมูลไปสู่ผู้ไม่พึงประสงค์</p>
--	---

### ๒.๓.๔ การประเมินสถานะแวดล้อมของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์๑

#### ๑) การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกโดยส่งให้กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร กำลังพลที่ปฏิบัติงานด้าน IT และกำลังพลทั่วไปของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์๑ จำนวน ๗ คน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักแต่ละประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าเท่ากับ ๑ ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ ๒-๖ และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม C-PEST Analysis ดังตารางที่ ๒-๗

ตารางที่ ๒-๖ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

คนที่ย่อย รายการปัจจัย สภาวะแวดล้อมภายใน	คนที่							ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	7	
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.15	0.15	0.10	0.10	0.10	0.20	0.15	0.14
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)	0.10	0.15	0.20	0.15	0.20	0.10	0.20	0.16
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	0.15	0.15	0.20	0.25	0.15	0.20	0.15	0.18
4. บุคลากร (Staffs)	0.15	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.10	0.14
5. ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skills)	0.20	0.20	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.16
6. รูปแบบการบริหาร (Style)	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.15	0.12
7. ค่านิยม (Share Value)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางข้างต้นพบว่า ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.ฯ เรียงลำดับจากมาก-น้อย ดังนี้ ระบบปฏิบัติงาน (System) โครงสร้างขององค์กร (Structure) ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Skills) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) บุคลากร (Staffs) ในองค์กร รูปแบบการบริหารองค์กร (Style) และค่านิยมขององค์กร (Shared values) ตามลำดับ

ตารางที่ ๒-๗ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST Analysis

คนที่ รายการปัจจัย สภาวะแวดล้อมภายนอก	ค่าน้ำหนัก							ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ผู้รับบริการ (Customer)	0.25	0.20	0.20	0.15	0.20	0.15	0.15	0.19
2. การเมือง (Politics)	0.15	0.20	0.20	0.25	0.15	0.25	0.15	0.19
3. เศรษฐกิจ (Economics)	0.25	0.20	0.25	0.20	0.25	0.20	0.20	0.22
4. สังคม (Social)	0.15	0.15	0.20	0.15	0.15	0.15	0.25	0.17
5. เทคโนโลยี (Technology)	0.20	0.25	0.15	0.25	0.25	0.25	0.25	0.23
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางข้างต้นพบว่า ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ เรียงลำดับจากมาก-น้อย ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ผู้รับบริการ และด้านสังคม ตามลำดับ

### ๒.๓.๕ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกให้ผู้บริหาร กำลังพล และเจ้าหน้าที่ของ ศศย.๑ ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานดังกล่าว รวมทั้งผู้รับบริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน ๒๕ คน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

- ๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานฯ มากที่สุด
- ๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานฯ มาก
- ๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานฯ ปานกลาง
- ๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานฯ น้อย
- ๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานฯ น้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังตารางที่ ๒-๖ และ ๒-๗ โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก ( + ) ส่วนปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ ( - ) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๕๑ คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๙๖ คะแนน

ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +๐.๕๕ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย + ๔.๓๔ คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๗๓ คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +๐.๖๑

ตารางที่ ๒-๘ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.57	S1	3.71	W1
	4.85	S2	4.43	W2
	4.47	S3		
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)	4.00	S4	3.04	W3
	4.86	S5	4.37	W4
			3.78	W5
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.88	S6	4.06	W6
	4.60	S7	4.18	W7
			4.36	W8
			4.20	W9
			4.20	W10
4. บุคลากร (Staffs)	4.53	S8	4.28	W11
	4.48	S9	3.66	W12
	4.74	S10		
	4.65	S11		
5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	4.43	S12	4.23	W13
6. รูปแบบการบริหาร (Style)	4.43	S13	3.67	W14
7. ค่านิยม (Share Value)	4.20	S14	3.57	W15
รวมคะแนนเฉลี่ย	+4.51		-3.96	

ตารางที่ ๒-๙ ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST Analysis

ประเด็นสำคัญ	โอกาส (Opportunities)		ภาวะคุกคาม (Threats)	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.48	O1	3.20	T1
	4.38	O2	3.72	T2
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)	4.54	O3	3.97	T3
	4.39	O4		
	4.78	O5		
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.15	O6	3.69	T4
4. บุคลากร (Staffs)	4.31	O7	3.73	T5
5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	4.55	O8	3.66	T6
	4.07	O9	4.25	T7
			3.70	T8
รวมคะแนนเฉลี่ย	+4.34		-3.73	

### ๒.๓.๖ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๒-๑๐ และตารางที่ ๒-๑๑ โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ โดยค่าที่มากจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ รุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ต่อไป

ตารางที่ ๒-๑๐ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7’S Framework

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4)-(5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.14	4.63	4.07	0.65	0.57	0.08
2. โครงสร้างขององค์กร (Structure)	0.16	4.43	3.73	0.71	0.60	0.11
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	0.18	4.74	4.20	0.85	0.76	0.09
4. บุคลากร (Staffs)	0.14	4.60	3.97	0.64	0.56	0.08
5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills)	0.16	4.43	4.03	0.71	0.65	0.06
6. รูปแบบการบริหาร (Style)	0.12	4.43	3.87	0.53	0.46	0.07
7. ค่านิยม (Share Value)	0.10	4.20	3.57	0.42	0.36	0.06
<b>รวมคะแนนเฉลี่ย</b>				<b>+4.51</b>	<b>-3.96</b>	<b>+0.55</b>

ตารางที่ ๒-๑๑ สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST Analysis

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4)-(5))
		โอกาส (2)	อุปสรรค (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	อุปสรรค (5) = (3) x (1)	
1. ผู้รับบริการ (Customer)	0.19	4.43	3.46	0.84	0.65	0.19
2. การเมือง (Politics)	0.19	4.57	3.97	0.87	0.75	0.12
3. เศรษฐกิจ (Economics)	0.22	4.15	3.69	0.91	0.81	0.10
4. สังคม (Social)	0.17	4.31	3.73	0.73	0.63	0.10
5. เทคโนโลยี (Technology)	0.23	4.31	3.87	0.99	0.89	0.10
<b>รวมคะแนนเฉลี่ย</b>				<b>+4.34</b>	<b>-3.73</b>	<b>+0.61</b>



จากตารางที่ ๒-๑๐ และตารางที่ ๒-๑๑ ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๕๑ คะแนนและปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๙๖ คะแนนซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +๐.๕๕ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +๔.๓๔ คะแนนและปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -๓.๗๓ คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +๐.๖๑

### ๒.๓.๗ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน พบว่าสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรโดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น ๔ พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

๑) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ไว้

๒) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบแต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไขที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

๓) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความมององค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายในแม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตามมององค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกันเพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤตหรือสร้างโอกาส

๔) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับโดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหาเพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าว มาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ ศศย.๑ ตามแผนภาพที่ ๒-๙



แผนภาพที่ ๒-๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ ศศย.สปท.

จากแผนภาพที่ ๒-๙ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของ ศศย.๑ กล่าวคือ หน่วยงานมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการพัฒนาหรือขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีความรุนแรงของปัจจัยภายในและภายนอกที่แสดงถึงจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรที่สอดคล้องกับโอกาส (Opportunities) ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ จึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) เพื่อการรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้

### ๒.๓.๘ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๕ อันดับแรก ได้ผล ดังนี้

#### ๑) จุดแข็ง (Strengths: S) ๕ อันดับแรก คือ

S6 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย

S5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศครบพิศชอบโดยตรง

S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร

S10 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหารมีเกียรติและศักดิ์ศรีพร้อมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา

S11 มีกำลังพลรุ่นใหม่มี Mindset ในการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน

#### ๒) จุดอ่อน (Weaknesses: W) ๕ อันดับแรก คือ

W2 แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยยังไม่ชัดเจน

W4 โครงสร้างและอัตราเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีไม่เพียงพอ  
 W8 การรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security) ยังไม่สมบูรณ์  
 W11 กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ เนื่องจากปริมาณงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

W13 กำลังพลส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากพอ

### ๓) โอกาส (Opportunities: O) ๕ อันดับแรก คือ

O5 หน่วยเหนือมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
 O8 ศศย.๑ สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา Computer Everywhere  
 O3 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนด้วย Digital และการบูรณาการ Big Data  
 O1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าหลักของ ศศย.๑ มีการนำผลงานวิชาการไปใช้และให้การยอมรับผลงาน  
 O4 หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของ บก.ทท.

### ๔) อุปสรรค (Threats: T) ๕ อันดับแรก คือ

T7 ไม่มีระบบป้องกันการโจมตีเครือข่ายและระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพพอ  
 T3 แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่าง สปท. และ ศศย. ยังไม่เป็นรูปธรรม  
 T5 ศศย.๑ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง จึงอาจเป็นเป้าหมายในการโจมตีแหล่งจัดเก็บข้อมูล  
 T2 ไม่มีระบบจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลชั้นความลับกับผู้รับบริการ  
 T8 การรั่วไหลของข้อมูลไปสู่ผู้ไม่พึงประสงค์

จากนั้น วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ ๕ อันดับแรกด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม ๔ รูปแบบ ซึ่งเกิดการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาตามตารางที่ ๒-๑๒ และแผนภาพที่ ๒-๑๐

ภายใน ภายนอก	<b>จุดแข็ง</b> strengths	<b>จุดอ่อน</b> weaknesses
<b>โอกาส</b> opportunities	<b>SO</b> ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส หาประโยชน์ (กลยุทธ์เชิงรุก)	<b>WO</b> ใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
<b>อุปสรรค</b> threats	<b>ST</b> ใช้จุดแข็งเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	<b>WT</b> ลดจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

แผนภาพที่ ๒-๑๐ แสดง TOWS Matrix

จากในแผนภาพที่ ๒-๑๐ จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกและภายในถูกนำมาจับเพื่อสร้างกลยุทธ์แต่ละแบบได้แก่

- ๑) กลยุทธ์เชิงรุก (SO): เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths: S) และโอกาส (Opportunities: O) ใช้จุดแข็งเสริมโอกาสเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด
- ๒) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO): เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses: W) และโอกาส (Opportunities: O) ใช้โอกาสในการแก้ไขหรือกลบจุดอ่อนที่มี
- ๓) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST): เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths: S) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้จุดแข็งเพื่อป้องกัน แก้ไข หรือจัดการกับอุปสรรค
- ๔) กลยุทธ์เชิงรับ (WT): เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses: W) และอุปสรรค (Threat: T) หาวิธีการเสริมจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ไม่ทำให้แย่ไปกว่าเดิม)

จากแผนภาพที่ ๒-๙ และตารางที่ ๒-๑๒ สรุปได้ว่า ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรท่ามกลางจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรืออาจกล่าวได้ว่า ศศย.ฯ ยังมีโอกาสที่ดีในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) หากมีแนวทางในการดำเนินการ (WAYS) และอาศัยมาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) อย่างถูกต้อง สอดคล้อง และเหมาะสม

ตารางที่ ๑๒ การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS)

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S6 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย</p> <p>S5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบโดยตรง</p> <p>S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร</p> <p>S10 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหารมีเกียรติและศักดิ์ศรีพร้อมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา</p> <p>S11 มีกำลังพลรุ่นใหม่มี Mindset ในการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W2 แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยยังไม่ชัดเจน</p> <p>W4 โครงสร้างและอัตราเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีไม่เพียงพอ</p> <p>W8 การรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security) ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W11 กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ เนื่องจากปริมาณงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน</p> <p>W13 กำลังพลส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มากพอ</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O5 หน่วยเหนือมีแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>O8 ศศย.๑ สามารถให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศได้ทุกที่ ทุกเวลา Computer Everywhere</p> <p>O3 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนด้วย Digital และการบูรณาการ Big Data</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบ Data Center สำหรับใช้จัดเก็บฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบรวมทั้งมีระบบสำรองข้อมูล (S5 S2 S11 O3 O4)</li> <li>- มอบหมายหน้าที่การดูแลเครือข่ายสารสนเทศให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (S6 S5 O3 O5)</li> </ul>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลระยะสั้น และระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยเหนือ (W2 W8 O3 O5)</li> <li>- พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้เพียงพอ และให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้ทุกที่และทุกเวลา (W8 W2 O8 O1 O4)</li> <li>- ปรับปรุงโครงสร้างการบรรจุกำลังพลในสายงานสารสนเทศให้เพียงพอ (W4 W11 O8)</li> </ul>

<p>O1 หน่วยงานที่เป็นลูกค้าหลักของ ศศย.๑ มีการนำผลงานวิชาการไปใช้และให้การยอมรับผลงาน</p> <p>O4 หน่วยเหนือมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ ศศย.๑ เป็นหน่วยงานคลังสมอง (Think Tank) ของ บก.ทท.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในส่วนงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทันทีและตลอดเวลา (S5 S2 S10 O5 O8 O4)</li> <li>- จัดหาระบบประชุมทางไกลที่ทันสมัยรองรับการเรียนการสอน การจัดประชุมวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S2 S8 O8 O1)</li> <li>- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และงานบริการผ่านเครือข่ายสารสนเทศให้สามารถตรวจสอบและติดตามงานได้ทันทีตลอดเวลา (S10 S11 O5 O8)</li> </ul>	<p>- พัฒนางค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร เพื่อใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วย (W13 O3)</p>
---	--	--

ตารางที่ ๒-๑๒ การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix (ต่อ)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S6 โครงสร้างสายการบังคับบัญชามีการแบ่งมอบงานตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากพันธกิจของหน่วย</p> <p>S5 มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบโดยตรง</p> <p>S2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร</p> <p>S10 บุคลากร (ข้าราชการ) เป็นทหารมีเกียรติและศักดิ์ศรีพร้อมให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชา</p> <p>S11 มีกำลังพลรุ่นใหม่มี Mindset ในการเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงาน</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W2 แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยยังไม่ชัดเจน</p> <p>W4 โครงสร้างและอัตราเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีไม่เพียงพอ</p> <p>W8 การรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security) ยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W11 กำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ เนื่องจากปริมาณงาน และความก้าวหน้าในการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน</p> <p>W13 กำลังพลส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
--	---	---

<b>ภาวะคุกคาม (Threats)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b>	<b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b>
<p>T7 ไม่มีระบบป้องกันการโจมตีเครือข่ายและระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพพอ</p> <p>T3 แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกันระหว่าง สปท. และ ศศย. ยังไม่เป็นรูปธรรม</p> <p>T5 ศศย.ฯ เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง จึงอาจเป็นเป้าหมายในการโจมตีแหล่งจัดเก็บข้อมูล</p> <p>T2 ไม่มีระบบจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลชั้นความลับกับ ผู้รับบริการ</p> <p>T8 การรั่วไหลของข้อมูลไปสู่ผู้ไม่พึงประสงค์</p>	<p>- จัดหาและพัฒนาาระบบป้องกันการโจมตีเครือข่าย และระบบฐานข้อมูล (S5 S2 S11 T2 T5 T7 78)</p>	<p>- สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ข้อดี ข้อเสีย และอันตรายจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (W8 W13 T2 T5 T7)</p>

## บทที่ ๓

### แผนขององค์กร

#### ๓.๑ แผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

ปี พ.ศ.๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ระยะ ๕ ปี (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-พ.ศ.๒๕๗๐) โดยพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ ให้มีประสิทธิภาพและมีความทันสมัยยิ่งขึ้น ตอบสนองการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ รวมทั้งเป็นไปตามร่างนโยบายเฉพาะของ ผบ.สพท. ในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลด้านต่าง ๆ ตามแผนการขับเคลื่อนงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตาม Digital Government Readiness Framework: DGRF ของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อไป

ทั้งนี้จากข้อมูลจากการศึกษาในบทที่ ๒ พบว่าสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) เอื้อต่อการขับเคลื่อนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ดังที่จะกล่าวต่อไป

#### ๓.๒ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

##### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน”

##### พันธกิจ

๑. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง แก่หน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล

๒. พัฒนาศักยภาพองค์กรในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และร่วมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง กับบุคคล หรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในระดับชาติ และนานาชาติ

๓. ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ ผลงานวิชาการทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ

๔. ดำเนินการให้การศึกษาอบรมทางยุทธศาสตร์แก่บุคลากรของกองทัพและรัฐบาล

๕. เป็นศูนย์กลางการผลิตและห้องสมุดผลงานองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง



### เป้าประสงค์

๑. มีระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. มีระบบความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
๓. มีดิจิทัลแพลตฟอร์มสนับสนุนงานฝ่ายบริหารและวิชาการ

### ๓.๓ แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ ๕ อันดับแรกด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ พบว่ามีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการพัฒนาหรือขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมี่จุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก ดังตารางที่ ๓-๑

ตารางที่ ๓-๑ ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส และการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก

ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
S5 S2 S11 O3 O4	- พัฒนาระบบ Data Center สำหรับใช้จัดเก็บฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบสำรองข้อมูล
S6 S5 O3 O5	- มอบหมายหน้าที่การดูแลเครือข่ายสารสนเทศให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
S5 S2 S10 O 5O8 O4	พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยง - บูรณาการข้อมูลได้ทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และทุกเวลา
S2 S8 O8 O1	- จัดหาระบบประชุมทางไกลที่ทันสมัยรองรับการเรียนการสอน การจัดประชุมวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S10 S11 O5 O8	- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และงานบริการผ่านเครือข่ายสารสนเทศให้สามารถตรวจสอบและติดตามงานได้ทุกที่ทุกเวลา

สำหรับกลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับที่วิเคราะห์ได้ด้วย TOWS Matrix นั้น ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ดังตารางที่ ๓-๒

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร

เป้าหมายของยุทธศาสตร์: เตรียมความพร้อมในการเป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ ๑ การจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยรวมทั้งจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนงานที่ ๑ จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลระยะสั้น และระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยเหนือ

แผนงานที่ ๒ ทบทวนแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้สามารถรองรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๒ การปรับโครงสร้างหน่วยให้มีกำลังพลเพียงพอต่อการดูแลรักษาระบบสารสนเทศ

แผนงาน ทบทวนโครงสร้างและอัตราการจัดกำลังพลในสายงานสารสนเทศให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และการให้บริการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)

เป้าหมายของยุทธศาสตร์: เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย สามารถรองรับการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทันทีและตลอดเวลา

แผนงานที่ ๑ จัดหาระบบ Data Center สำหรับใช้จัดเก็บฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบสำรองข้อมูล

แผนงานที่ ๒ พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทันทีและตลอดเวลา

แผนงานที่ ๓ จัดทำเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน และช่องทางการเชื่อมต่อไปยังข้อมูลต่าง ๆ (Website Banner)

แผนงานที่ ๔ นำความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และผลงานทางวิชาการ มาจัดทำเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)

แผนงานที่ ๕ จัดทำระบบสืบค้นข้อมูล (Search Engine)

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานภายในให้ทันสมัยสามารถตรวจสอบและติดตามงานได้ทันทีทุกเวลา

แผนงานที่ ๑ นำระบบ Outlook มาใช้สนับสนุนการทำงาน และการบริหารงาน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูล

เป้าหมายของยุทธศาสตร์: เพื่อการป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

กลยุทธ์ที่ ๑ การจัดการระบบป้องกันการบุกรุกเครือข่าย

แผนงานที่ ๑ การจัดการระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบฮาร์ดแวร์ (Hardware Security Threats)

แผนงานที่ ๒ การจัดการระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบซอฟต์แวร์ (Software Security Threats)

กลยุทธ์ที่ ๒ กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล

แผนงานที่ ๑ จัดลำดับความสำคัญและชั้นความลับในการเข้าถึงของข้อมูลใน Data Center

แผนงานที่ ๒ จัดทำระบบตรวจสอบและยืนยันสิทธิของบัญชีผู้ใช้ให้สอดคล้องกับความจำเป็นเข้าถึงระบบและข้อมูล

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

เป้าหมายของยุทธศาสตร์: เพื่อให้ระบบสารสนเทศของหน่วยมีความพร้อมตลอดเวลา

กลยุทธ์พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของหน่วย

แผนงานที่ ๑ จัดทำคู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)

แผนงานที่ ๒ จัดการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของหน่วยตามระดับการใช้งาน

แผนงานที่ ๓ สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ข้อดี ข้อเสีย และอันตรายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### ๓.๔ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อให้เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน และบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการมุ่งสู่เป้าหมายดังนี้ ตารางที่ ๓-๒ การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร								
	การจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยรวมทั้งจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล								
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
๑. จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลระยะสั้น และระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยเหนือ	เตรียมความพร้อมในการเป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นับสนุนการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง	ศศย.๑ มีแผนการแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	แผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปี ๒๕๖๖- ๒๕๗๐	จัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปี ๒๕๖๖-๒๕๖๘	ทบทวนแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.๑ ปีละ ๑ ครั้ง	คณะกรรมการเตรียมความพร้อมฯ กสน.๑/กผค.๑
๒. ทบทวนแก้ไขระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้สามารถรองรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน	๑. เพื่อปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยสามารถปฏิบัติได้จริง ๒. เพื่อเพิ่มเติมระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้สามารถ	๑. ศศย.๑ มีระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๒. ศศย.๑ มีระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ	ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยี	จัดตั้งคณะกรรมการทบทวนและจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	ทบทวนและจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนและจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนและจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ปีละ ๑ ครั้ง	ทบทวนและจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ปีละ ๑ ครั้ง	คณะกรรมการเตรียมความพร้อมฯ กสน.๑/กผค.๑

	รองรับการพัฒนาในอนาคต	เทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการพัฒนาในอนาคต	ดิจิทัลทุกระดับ						
กลยุทธ์ที่ ๒	การปรับโครงสร้างหน่วยให้มีกำลังพลเพียงพอต่อการดูแลรักษาระบบสารสนเทศ								
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
ทบทวนโครงสร้างและ อัตราการจัดกำลังพล ในสายงานสารสนเทศ ให้เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	เพื่อให้หน่วยมี บุคลากรสายงาน สารสนเทศเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน	หน่วยมีบุคลากรสาย งานสารสนเทศเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน	ได้รับการบรรจุ กำลังพลในสาย งานสารสนเทศ ทุกอัตรา	ทบทวนโครงสร้าง และอัตราการจัด กำลังพลในสายงาน สารสนเทศโดย คณะกรรมการที่ จัดตั้งขึ้น	เสนอขอปรับ โครงสร้างหน่วย (หากมีความ จำเป็น)	บรรจุกำลังพลใน สายงานสารสนเทศ ทุกอัตรา	-	-	คณะกรรมการเตรียม ความพร้อมฯ กสน.๗/กผค.๗

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และการให้บริการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)								
กลยุทธ์ที่ ๑	พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และทุกเวลา								
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
๑. จัดหาระบบ Data Center สำหรับใช้จัดเก็บฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบสำรองข้อมูล	เพื่อให้มีระบบจัดเก็บฐานข้อมูลที่ทันสมัย	สามารถรองรับการจัดเก็บข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี	ระบบ Data Center ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี	สำรวจความต้องการ	สำรวจความต้องการ จัดทำค่าของงบประมาณจัดทำ TOR	จัดหาระบบ Data Center	ถ่ายโอนข้อมูล	-	คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง กสน.๑/กผค.๑
๒. พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และทุกเวลา	เพื่อให้ข้าราชการในหน่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้	ข้าราชการในหน่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งในสำนักงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และทุกเวลา	ระบบมีความพร้อมตลอดเวลา	สำรวจความต้องการ	สำรวจความต้องการ จัดทำค่าของงบประมาณจัดทำ TOR	พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศ	-	-	คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง
๓. จัดทำเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน และช่องทางการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ (Website Banner)	เพื่อเป็นช่องทางในการให้บริการข้อมูลความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคง รวมทั้งผลงานทางวิชาการ	สามารถให้บริการได้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	ระบบมีความพร้อมตลอดเวลา	สำรวจความต้องการ จัดทำคำขงงบประมาณจัดทำ TOR	จัดทำเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน และช่องทางการเชื่อมต่อไปยังข้อมูลต่าง ๆ (Website Banner)	พัฒนาเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน	พัฒนาเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน	พัฒนาเว็บไซต์ (Website) ของหน่วยงาน	กสน.๑/กผค.๑

	ผ่านสื่อสารสนเทศ ได้ทุกที่ ทุกเวลา								
๔. จัดทำห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ E – Library ในการเผยแพร่ ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ และผลงานทางวิชาการ ศศย.๑	ศศย.๑ มีระบบ ห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E- Library) ในการ เผยแพร่ความรู้	สามารถให้บริการ ได้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	ระบบมีความพร้อม ตลอดเวลา	ตรวจสอบ กลิ่นกรองข้อมูล	สำรวจความ ต้องการ	จัดทำคำขอ งบประมาณ จัดทำ TOR	จัดทำห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)	พัฒนาห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)	คณะกรรมการ จัดซื้อ/จ้าง กสน.๑/กผค.๑
๕. จัดทำระบบสืบค้น ข้อมูล (Search Engine)	มีระบบสืบค้น ข้อมูล (Search Engine) เชื่อมต่อ กับห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E- Library)	สามารถให้บริการ ได้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	ระบบมีความพร้อม ตลอดเวลา	ตรวจสอบ กลิ่นกรองข้อมูล	สำรวจความ ต้องการ	จัดทำคำขอ งบประมาณ จัดทำ TOR	จัดทำระบบสืบค้น ข้อมูล (Search Engine) เชื่อมต่อ กับห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ (E-Library)	พัฒนาระบบสืบค้น ข้อมูล (Search Engine)	คณะกรรมการ จัดซื้อ/จ้าง กสน.๑/กผค.๑
<b>กลยุทธ์ที่ ๒</b>	<b>ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานภายในให้ทันสมัยสามารถตรวจสอบและติดตามงานได้ทุกที่ทุกเวลา</b>								
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
นำระบบ Outlook มาใช้ สนับสนุนการทำงาน และการบริหารงาน	เพื่อพัฒนาการ ทำงานให้มี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น	สามารถตรวจสอบ และติดตามงานได้ ทุกที่ทุกเวลา	กำลังพลสามารถ ใช้ งาน ระบบ Outlook ได้ทุกนาย	วางแผนงานสาร บรรณ	อบรมทำความเข้าใจ ให้ผู้ใช้งาน	สำรวจความ ต้องการ จัดทำคำ ขอของงบประมาณ จัดทำ TOR	ระบบ Outlook มาใช้สนับสนุนการ ทำงาน	พัฒนาระบบ Outlook	คณะกรรมการ จัดซื้อ/จ้าง กสน.๑/กผค.๑

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓	การป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูล								
กลยุทธ์ที่ ๑	การจัดการระบบป้องกันการบุกรุกเครือข่าย								
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
๑. การจัดการระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบฮาร์ดแวร์ (Hardware Security Threats)	เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย	ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย	เครือข่ายไม่ได้รับความเสียหายจากการบุกรุก	สำรวจความต้องการ	สำรวจความต้องการ จัดทำค่าของงบประมาณ จัดทำ TOR	จัดหาและติดตั้งระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบฮาร์ดแวร์ (Hardware Security Threats)	พัฒนาระบบต่อเนื่อง	พัฒนาระบบต่อเนื่อง	คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง
๒. การจัดการระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบซอฟต์แวร์ (Software Security Threats)	เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย	ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย	เครือข่ายไม่ได้รับความเสียหายจากการบุกรุก	สำรวจความต้องการ	สำรวจความต้องการ จัดทำค่าของงบประมาณ จัดทำ TOR	จัดหาและติดตั้งระบบป้องกันภัยคุกคามทางระบบซอฟต์แวร์ (Software Security Threats)	พัฒนาระบบต่อเนื่อง	พัฒนาระบบต่อเนื่อง	คณะกรรมการจัดซื้อ/จ้าง
กลยุทธ์ที่ ๒	กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล								
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
๑. จัดลำดับความสำคัญและชั้นความลับ	เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลจากผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต	ข้อมูลไม่รั่วไหลไปสู่ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต	ความปลอดภัยของข้อมูล ๑๐๐ %	-	-	จัดลำดับชั้นความลับข้อมูล	ดำเนินการต่อเนื่อง	ดำเนินการต่อเนื่อง	คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง



ในการเข้าถึงของข้อมูล ใน Data Center	ไม่ได้รับอนุญาต								
๒. จัดทำระบบ ตรวจสอบและยืนยัน สิทธิของบัญชีผู้ใช้ให้ สอดคล้องกับความ จำเป็นเข้าถึงระบบและ ข้อมูล	เพื่อป้องกันการ เข้าถึงข้อมูลจากผู้ ที่ไม่ได้รับอนุญาต	ข้อมูลไม่รั่วไหลไปสู่ ผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต	ความปลอดภัยของ ข้อมูล ๑๐๐ %	-	-	มีการกำหนดสิทธิ การเข้าถึงข้อมูล	ดำเนินการ ต่อเนื่อง	ดำเนินการ ต่อเนื่อง	คณะกรรมการที่ ได้รับการแต่งตั้ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔	การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร								
กลยุทธ์	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของหน่วย								
แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	การดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
				ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	
๑. จัดทำคู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)	เพื่อให้บุคลากรในหน่วยสามารถปฏิบัติงานได้	บุคลากรในหน่วยสามารถปฏิบัติงานได้	บุคลากรในหน่วยสามารถปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลทุกนาย	-	มีคู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)	คู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)	ปรับปรุงคู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)	ปรับปรุงคู่มือการใช้งานระบบในระดับผู้ดูแลระบบ (Admin) และผู้ใช้งาน (User)	ทุกระดับชั้น
๒. จัดการฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของหน่วยตามระดับการใช้งาน	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรในหน่วย	บุคลากรในหน่วยสามารถปฏิบัติงานได้	บุคลากรในหน่วยสามารถปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลทุกนาย	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	กสน.๑
๓. สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ข้อดี ข้อเสีย และอันตรายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อเพิ่มพูนความรู้และสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรของหน่วย	ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย	ระบบสารสนเทศมีความปลอดภัย ๑๐๐ %	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	อบรมภายในหน่วยอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง	กสน.๑

การขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์และความมั่นคงด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในอาเซียน		
	พันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เพื่อการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง แก่หน่วยงานของกองทัพ และรัฐบาล</li> <li>พัฒนาศักยภาพองค์การในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ และร่วมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงกับบุคคล หรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ผลงานวิชาการทางยุทธศาสตร์และความมั่นคง ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>สร้างนักยุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ</li> </ul> <p><b>เป้าประสงค์ :</b> 1. มีระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. มีระบบความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีดิจิทัลแพลตฟอร์มสนับสนุนงานฝ่ายบริหารและงานวิชาการ</p>		
 ปี 2566 ถึง ปี 2570	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และการให้บริการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)		
	กลยุทธ์	กลยุทธ์		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยรวมทั้งจัดทำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- การปรับโครงสร้างหน่วยให้มีกำลังพลเพียงพอต่อการดูแลรักษาระบบสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งใน ส่วนงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และตลอดเวลา</li> <li>- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานภายในให้ทันสมัยสามารถตรวจสอบและติดตามงานได้ทุกที่ทุกเวลา</li> </ul>		
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูล	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร		
	กลยุทธ์	กลยุทธ์		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการระบบป้องกันการบุกรุกเครือข่าย</li> <li>- กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรของหน่วย</li> </ul>		
	พัฒนาองค์กร	ประสิทธิภาพ	คุณภาพการให้บริการ	ประสิทธิผล
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาโครงข่ายสารสนเทศ</li> <li>- ระบบสืบค้นข้อมูล (Search Engine)</li> <li>- พัฒนาระบบป้องกันภัยคุกคามทางเบอร์</li> <li>- ระบบ Data Center สำหรับจัดเก็บข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>- จัดทำแพลตฟอร์มกลางเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ</li> <li>- พัฒนาปรับปรุงกฎ ระเบียบข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เข้าถึงง่าย</li> <li>- ผู้รับบริการมีส่วนร่วม เข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้</li> <li>- ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการรับบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบบริหารจัดการองค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- มีระบบกำกับ ติดตามและประเมินผล</li> <li>- บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญเฉพาะ</li> </ul>

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงานหน่วยเหนือกับการขับเคลื่อนเทคโนโลยีดิจิทัล ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ฯ

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒ ปี  
(พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)



ข้อ ๔.๓.๖ สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์เพื่อรองรับสังคมดิจิทัล ด้วยการพัฒนาโครงสร้างเครือข่ายด้านข้อมูลเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัยได้อย่างรวดเร็ว

แผนการปฏิรูปประเทศ



ข้อ ๒ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน - องค์กรภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน ภาครัฐแต่แข็งแรง ทำงานเพื่อประชาชนโดยอิงพื้นที่เป็นหลัก จัดระบบบริหารและบริการให้เป็นดิจิทัล

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA)



**ยุทธศาสตร์ ๔ พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนร่วมขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล**

แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ ของ บก.ทท.



**แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล-การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ บก.ทท. ในส่วนของ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ฐานข้อมูล และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล**

แผนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล  
สปท.



พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับ EA บก.ทท.  
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน

แผนการขับเคลื่อนเทคโนโลยี  
ดิจิทัล ศศย.สปท.



ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดทำแผนและการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กร  
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล (Data Center) การจัดทำห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) และการให้บริการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)  
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การป้องกันการบุกรุกเครือข่ายและการเข้าถึงข้อมูล  
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

การขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของศูนย์ศึกษา  
ยุทธศาสตร์ฯ ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ เพื่อมุ่งสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้าน  
ยุทธศาสตร์และความมั่นคง ด้วยการเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ  
ในอาเซียน” ได้สมบูรณ์ในปี พ.ศ.๒๕๗๐ เป็นการพัฒนาที่จะต้องใช้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรทุก  
ระดับชั้น เพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ การปรับปรุงและพัฒนา การต่อยอดล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการ  
ดำเนินงานอย่างครบถ้วนตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติการตรวจสอบและการทำให้เป็นมาตรฐาน เหตุผลก็  
เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบถูกต้องทิศทางและหากพบปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการปฏิบัติ  
สามารถจะรู้ตัวได้ก่อนสามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทันทีและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตาม  
ต้องการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๔.๑ ผู้บริหารควรวิเคราะห์และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ บก.ทพ. และ  
ยุทธศาสตร์ สปท. เข้าด้วยกันเพื่อนำมาเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

๔.๒ กระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยทราบถึงวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่ต้องการจะ ให้เกิด  
เกิดขึ้นเพื่อสร้างความยอมรับการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

๔.๓ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ Road Map ที่จัดทำขึ้นและมีความมุ่งมั่น  
ผลักดันให้เป็นรูปธรรมชัดเจน

๔.๔ ปรับเปลี่ยนการบริหารงานของหน่วยให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และ  
แผนพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็น DIGITAL และ SMART ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์

๔.๕ ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการทำงานโดยการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล เทคโนโลยีเป็น  
เครื่องมือสำคัญทั้งในเรื่องโครงสร้างองค์กรกระบวนการทำงานและกระบวนการรายงานผล

๔.๖ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับแผน และงานโดยมีการกำหนด  
เป้าหมายระดับบุคลากรรวมถึงจูงใจให้บุคลากรให้พร้อมที่จะทำงานโดยใช้ระบบและกระบวนการใหม่ที่กำหนดขึ้น

๔.๗ พัฒนาระบบสารสนเทศให้เอื้อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายโดยการพัฒนา  
ระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นแผนการปฏิบัติที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่ดิจิทัล ซึ่งในปัจจุบันการ  
พัฒนาระบบสารสนเทศจะต้องคำนึงถึงความคล่องตัวในการเข้าถึงข้อมูลอย่างมาก ต้องทำให้ทุกส่วนสามารถ  
เชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลได้ทั้งในส่วนงานบริหาร งานวิชาการ และงานบริการได้ทุกที่และทุกเวลา

๔.๘ วางแผนงานด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งปรับปรุง  
กฎระเบียบต่างๆให้มีความสอดคล้องและไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

๔.๙ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการ  
ดำเนินงาน รวมทั้งการปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อ  
องค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

๑. Yuval Noah Harari. Sapien A Brief History of Humankind. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มี.ค.๖๕, จาก <https://www.ynharari.com/book/sapiens-๒/>
๒. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. เทคโนโลยีทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มี.ค.๖๕, จาก <https://www.kmutt.ac.th/av/HTML/techno/note.htm>
๓. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. The Fourth Industrial Revolution ยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ สืบค้นเมื่อ ๑๒ มี.ค.๖๕, จาก <https://www.set.or.th/set/enterprise/article/detail.do?contentId=๕๔๗๕>
๔. World Economic Forum. The Global Risks Report ๒๐๒๒ ๑๗th Edition (๒๐๒๒). สืบค้นเมื่อ ๑๒ มี.ค.๖๕, จาก [https://www๓.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_๒๐๒๒.pdf](https://www๓.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_๒๐๒๒.pdf)
๕. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. Megatrends ๒๐๒๐-๒๐๓๐ สิ่งที่มีความหมายต่อคุณ ธุรกิจและการเติบโตของนวัตกรรม (๒๕๖๓). สืบค้นเมื่อ ๑๒ มี.ค.๖๕, จาก [https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post/megatrend-๒๐๒๐-๒๐๓๐/](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/megatrend-๒๐๒๐-๒๐๓๐/)

## ภาคผนวก

### แนวคำถามเก็บข้อมูล การวิเคราะห์สถานภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ ศศย.สพท.

๑. สถานภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร
๒. มีความชัดเจนของนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการให้บริการ
๓. มีการกำหนดรูปแบบของเทคโนโลยี ขอบเขตการให้บริการและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
๔. มีอุปกรณ์สำรองไฟฟ้าประจำหน่วยงาน (UPS) ไว้สำหรับสำรองระบบ เครือข่าย
๕. มีการแยกอุปกรณ์เครือข่ายและสายสัญญาณสำหรับเครือข่ายแบบใช้สาย และเครือข่ายแบบไร้สายออกจากกัน เพื่อรองรับระบบงานที่ต้องการเสถียรภาพด้านระบบสารสนเทศ
๖. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศส่วนกลางในการที่จะเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลหลักให้เป็นระบบเดียวกัน
๗. มีระบบบริหารการศึกษา ระบบบริหารการเงิน ระบบงานวิจัยและวิชาการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริการวิชาการ ระบบอาคารสถานที่ ที่สามารถเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน
๘. มีซอฟต์แวร์ระบบปฏิบัติการและซอฟต์แวร์สำเร็จรูป เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัย ซึ่งมีลิขสิทธิ์ถูกต้องด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
๙. มีการแต่งตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบข้อมูลสารสนเทศ
๑๐. มีคณะทำงานกำกับดูแลด้านนโยบาย การจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศด้านบุคลากร
๑๑. กำลังพลมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
๑๒. มีแผนพัฒนาด้านกำลังพลเพื่อเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
๑๓. กำลังพลที่เป็นเจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลโดยตรงมีเพียงพอ

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล: พ.อ.หญิง มัทนิน เจริญชาศรี รอง ผอ.ภกศ.ศศย.สปท.

วัน/เดือน/ปีเกิด: ๒๕ มีนาคม ๒๕๑๘

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ.๒๕๓๐-๒๕๓๖ รร.นาคประสิทธิ์ อ.สามพราน จว.นครปฐม

พ.ศ.๒๕๓๖-๒๕๔๐ วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาศาสตร์ทั่วไป/วิทยาศาสตร์สภาวะแวดล้อม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ.๒๕๔๗-๒๕๔๙ ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (Master of Art in Secondary Education)

Murray State University รัฐ Kentucky ประเทศ สหรัฐอเมริกา

พ.ศ.๒๕๖๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านกำลังพล กพ.ทหาร

พ.ศ.๒๕๖๒ หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ ๑๑๙ สจว.สปท

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.๒๕๔๒-๒๕๖๐ อาจารย์สอนวิทยาศาสตร์ (เคมี/ชีววิทยา) รร.เตรียมทหาร จว.นครนายก

พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๑ หน.จัดการกำลังพล กกล.บก.สปท.

พ.ศ.๒๕๖๒-๒๕๖๔ รอง ผอ.กอก.วปอ.สปท.

ตำแหน่งปัจจุบัน รอง ผอ.ภกศ.ศศย.สปท.

### ปฏิบัติหน้าที่พิเศษ

พ.ศ.๒๕๖๔-๒๕๖๕ ตุลาการศาลทหารกรุงเทพ