

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล  
เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม  
รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

โดย

พลตรี นภดล แก้วกำเนต  
ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง  
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์ ของ พลตรี นภดล แก้วกำเนต เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๕ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

**ลักษณะวิชา** ยุทธศาสตร์

**ผู้วิจัย** พล.ต. นภดล แก้วกำเนิด

**หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๖๕

การดำเนินการภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ ให้หวังปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นแผนระดับ ๓ ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้รองรับแผนย่อยการพัฒนา กลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง มีความคืบหน้าเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเตรียมการของหน่วยระดับนโยบาย หน่วยระดับอำนวยการ และหน่วยที่รับบทบาทเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งได้มีการพัฒนาบิกดาต้าแพลตฟอร์ม การเตรียมการด้านบุคลากร การจัดทำกรอบระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงการจัดทำธรรมเนียมปฏิบัติข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเริ่มมีการดำเนินการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ หน่วยราชการที่เป็นเจ้าของข้อมูลบางส่วน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในปัจจุบันได้สิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ ระยะที่ ๑ แล้ว พบว่าผลการปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวนหน่วยงาน และปริมาณข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงมีปริมาณน้อย อีกทั้งกลไกในการขับเคลื่อนงานและประสานความร่วมมือ ยังคงมีอุปสรรค และยากต่อการคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมายของการมีข้อมูลขนาดใหญ่สนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ในระยะต่อไป ดังนั้นเอกสารวิจัยฉบับนี้ จึงได้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาที่เป็น ปัจจัยและมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในห้วงที่ผ่านมา อันนำไปสู่ การกำหนดแนวทางยกระดับประสิทธิภาพ “กลไกการบูรณาการข้อมูลที่มีใช้งานอยู่เดิม” และกำหนด องค์ประกอบของ “กลไกรูปแบบใหม่” ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นพลังให้เกิดการขับเคลื่อน การบูรณาการข้อมูลความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ ทั้งนี้งานวิจัยนี้ได้เสนอแนวทางการเพิ่ม ประสิทธิภาพในรูปแบบกลไกรวม ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้าน ความมั่นคง (๒) ทีมประสานงาน (๓) ทีมจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (๔) ทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูล ไปใช้ประโยชน์ (๕) ทีมบริหารจัดการข้อมูล (๖) ทีมธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงและการตรวจประเมิน และ (๗) ทีมสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนงานบริหารจัดการความมั่นคงแบบ องค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป

## Abstract

**Title** A guideline for improving efficiency of data integration mechanisms for holistic security management to support the Thailand 20-year National Strategy.

**Field** Strategy

**Name** Major General Napadon Kaewkamnerd

**Course** NDC **Class** 65

From 2020 to 2022, Phase-I implementation of the Security Information Integration Action Plan, as a level-3 sub-plan of the Master Plan, established for the development of a holistic security management mechanism, has been progressing significantly. Especially the arrangements of policy and high-level agencies and units in charge of national security data centers, many projects have been initiated and completed, including the development of a big data platform, the human resource preparation, the establishment of a data governance framework for regulations and standard operating procedures of national security-related data. Much work on data integration and data sharing among government agencies has also made some progress. However, the overall outcome has not met the main goals and targets. Especially, the number of government agencies participating in data exchange and sharing, and the amount of data being integrated and shared are still low. There is no working mechanism to drive work and coordinate cooperation among the agencies to share and exchange their data. These obstacles and difficulties are the main causes that prevent the action plan from achieving its goal of having big data to support holistic security management. As a result, this research study has been established to collect, study, and analyze the problems that are factors and influences in driving security data integration and sharing in the past. The goal is to find ways to improve efficiency of the “existing data integration mechanisms” and to define the components of the “new mechanism” containing success factors and forces to drive the data integration and sharing of national security data between government agencies. This research proposes an approach to increase efficiency in the form of a mechanism that includes 7 components: namely the (1) national security data integration committee, (2) coordination team, (3) memorandum of cooperation team, (4) data driven team, (5) data management team, (6) data governance and audit team and (7) data operation and support team. The proposed data team structure can be used to set up a working group to drive the holistic security management work supporting the 20-year national strategy in the next phases.

## คำนำ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖ ซึ่งส่งเสริมให้นักศึกษาทุกคนได้วิจัยประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งด้านการทหาร การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยใช้กระบวนการค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล ให้ได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ เป็นที่น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือแผนระดับรองได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยเอกสารวิจัยฉบับนี้ ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการบูรณาการ เชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นแผนระดับ ๓ รองรับแผนย่อยการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ซึ่งได้ตรวจพบปัญหาอุปสรรคระหว่างดำเนินการที่ยังขาดกลไกขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลที่ได้จากการวิจัยจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป ได้อย่างเป็นรูปธรรม

พลตรี

(นภดล แก้วกำเนิด)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๕

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงด้วยความเรียบร้อย โดยได้รับความกรุณาจาก พลโทกิตติ คงสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษา พลโทโสภณ ศิริงาม และคุณฉัตรชัย บางชวด รองเลขาธิการสภาความมั่นคง แห่งชาติ ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้แนวคิดและคำแนะนำตั้งแต่เริ่มจนจบกระบวนการวิจัย ทำให้ ผู้วิจัยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงคุณภาพงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ผู้วิจัยใคร่ ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์จากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับงาน บริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง อัน ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงยุติธรรม สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมการ ปกครอง กรมการจัดหางาน กรมเจ้าท่า กองทัพบก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรวมถึงสำนักงาน ตรวจคนเข้าเมือง ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อ การขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในฐานะ ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการ ข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตามวัตถุประสงค์ ของงานวิจัยนี้ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ โดยหน่วยงานเจ้าภาพหลัก การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง หน่วยรับผิดชอบหลักที่เป็นเจ้าภาพบูรณาการประเด็นภายใต้ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งหน่วยราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้ ที่มีความสนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป

พลตรี

(นภดล แก้วกำเนต)

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๕

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ซ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
ขอบเขตของการวิจัย	๕
วิธีดำเนินวิจัย	๖
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๙
คำจำกัดความ	๑๐
<b>บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๑๓</b>
ด้านการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่	๑๓
ด้านการบูรณาการและการมีส่วนร่วม	๑๖
ด้านข้อมูลขนาดใหญ่และการบริหารจัดการ	๑๙
ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	๓๓
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๕
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๖
สรุป	๓๖
<b>บทที่ ๓ สถานภาพการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ของประเทศไทย</b>	<b>๓๗</b>
กล่าวนำ	๓๗
กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๓๘
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนระดับรอง	๔๑
ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๕๙
นโยบาย และภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป	๗๓
ปัญหา และอุปสรรค	๗๙
สรุป	๘๒

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง</b>	<b>๘๓</b>
กล่าวนำ	๘๓
การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	๘๔
การสังเคราะห์ต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๘๗
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	๙๑
การเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๑๐๖
สรุป	๑๑๔
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๑๕</b>
สรุป	๑๑๕
ข้อเสนอแนะ	๑๒๕
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๒๙</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๓๓</b>
ผนวก ก เอกสารในการสัมภาษณ์	๑๓๔
ผนวก ข รูปประกอบการสัมภาษณ์	๑๓๘
ผนวก ค การสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๔๙
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๒๕๖</b>



## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑	วงจรชีวิตของข้อมูลและองค์ประกอบในการบริหารจัดการข้อมูล ๒๓
๒ - ๒	ตัวอย่างโครงสร้างการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ๒๘
๔ - ๒	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ๑๑๒

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๓ - ๑	สรุปความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๗๒
๔ - ๑	การเปรียบเทียบผลการวิจัยเรื่อง Silo Busting (สหรัฐอเมริกา) กับผลการวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕	๘๙
๕ - ๑	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	๑๒๒

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางและแนวโน้มความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกปัจจุบัน มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่รู้จักกันในนามของ “องค์กรดิจิทัล (Digital Organization)” ที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ ผ่านแนวคิดในการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การให้บริการ หรือแม้แต่การสนับสนุนการดำรงชีวิตของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Communication and Data Exchange) เทคโนโลยีการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล (Data Storage and Processing) เข้าผนวกกับเทคโนโลยีอัจฉริยะที่ทันสมัย ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และการเรียนรู้ด้วยเครื่องจักร (Machine Learning) ฯลฯ ซึ่งมีหลักแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบให้มีฟังก์ชันการทำงานในลักษณะลอกเลียนแบบพฤติกรรมการเรียนรู้และการตัดสินใจของมนุษย์ บนพื้นฐานการพัฒนาขีดความสามารถด้านการรับรู้ สัมผัส หรือทำความเข้าใจในความเป็นไปของสภาพแวดล้อม ตลอดจนการคาดการณ์ การประเมินสถานการณ์ และการตัดสินใจเพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และแม่นยำ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว จำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล (Data) ในบริบทที่มีความเกี่ยวข้องและมีความหลากหลายจำนวนมาก เพื่อนำไปใช้ประกอบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) ผ่านกระบวนการฝึกฝน (Training Process) เพื่อยกระดับกระบวนการคิดเชิงคำนวณ (Computational Thinking) ให้มีตรรกะ อย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ทั้งในด้าน การย่อยปัญหา (Decomposition) การคัดแยกคุณลักษณะที่สำคัญเพื่อกำหนดเป็นความคิดด้านนามธรรม (Abstraction) และการจดจำรูปแบบ (Pattern Recognition) เป็นต้น

เทคโนโลยีที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำเข้าสู่ แลกเปลี่ยน และบริหารจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก คงมีอาจหลีกเลี่ยงการกล่าวถึง “เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Technology)” ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรทุกระดับทั่วโลก ทั้งที่เป็นองค์กรระดับนานาชาติ องค์กรระดับประเทศ และองค์กรภายในประเทศ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างให้ความสำคัญและมุ่งหมายให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรด้วยหลักแนวคิด Data Driven Organization เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับประเทศไทยนั้น ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว อีกทั้งการขับเคลื่อนให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน อย่างเป็นรูปธรรมต่อข้อมูล นับว่าเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล ที่มุ่งหวังให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนา เครื่องมือ กระบวนการ และบุคลากร ให้มีขีดความสามารถรองรับความต้องการใช้งานได้อย่างเป็นระบบ โดยในภาพรวม ได้มอบหมายให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นหน่วยเจ้าภาพหลัก รับผิดชอบและกำกับดูแลระดับนโยบาย และมีหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ เป็นหน่วยขับเคลื่อนการดำเนินการ ร่วมกันมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ด้วยบริบทตามกรอบหน้าที่และอำนาจภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้มุ่งเป้าหมายการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้งานเพื่อการ บริการสาธารณะ (Public Services) ให้กับประชาชนเป็นหลักโดยมีนโยบายเร่งรัดการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนเพื่อบูรณาการข้อมูลภายในและระหว่างหน่วยงานในลักษณะข้อมูลเปิด (Open Data) ซึ่ง ทิศทางการดำเนินการดังกล่าว ไม่เอื้อต่อสถานะแวดล้อมการดำเนินงานเพื่อบูรณาการข้อมูลในมิติความมั่นคง ซึ่งในบางกรณีจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะที่ปิดกั้นหรือไม่เปิดเผย เพื่อการรักษาอธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การเข้าใจผิด รวมทั้งการรักษาความเป็นส่วนตัว เป็นต้น

ดังนั้น สภาความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบระดับนโยบาย จึงได้มอบหมายให้ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) วางแผนขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การบูรณาการข้อมูลสนับสนุนภารกิจงานด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ซึ่ง สมช. ได้กำหนด กลไกการดำเนินการในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมี สมช. และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นประธานร่วม และผู้แทนหน่วยงานความมั่นคง ร่วมเป็นกรรมการ ตั้งแต่ห้วงก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลาเกือบ ๑๐ ปีที่ผ่านมา แม้มีการจัดการประชุมหารือ เพื่อรวบรวมปัญหา ข้อขัดข้อง รวมทั้งร่วมพิจารณากำหนดแนวทางหรือ หนทางปฏิบัติ มาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม โดยในภาพรวมเห็นว่าย่างขาด ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี การกำหนดมาตรฐานข้อมูลกลางที่เกื้อกูลต่อการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากที่รัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และลงรายละเอียดในกรอบแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) โดยบรรจุแผนบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ในแผนย่อยการพัฒนาการกลไกการบริหารจัดการความ มั่นคงแบบองค์รวม ซึ่งแนวคิดดังกล่าว มุ่งหวังผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ และขยายผลนำไปสู่การวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล เชิงลึก และเกิดการใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการติดตามสถานการณ์ภัยคุกคามการรักษาความสงบภายในประเทศ การป้องกันและแก้ปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญ ภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ และการบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียน

และนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มีใช้ภาครัฐ อย่างเป็นระบบ ซึ่งต่อมา สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ในฐานะหน่วยเจ้าภาพหลักรับผิดชอบแผนย่อการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ได้นำเรียนนายกรัฐมนตรี เพื่อกฤษฎานุมัติและให้ประกาศใช้ “แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)” เมื่อ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยมอบหน้าที่ให้กับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) สมช. เป็นหน่วยรับผิดชอบระดับนโยบาย (๒) กอ.รมน. เป็นหน่วยรับผิดชอบระดับอำนาจการและประสานการปฏิบัติ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (National Security Data Center) ของประเทศ และ (๓) ศรชล. และหน่วยงานของรัฐ ระดับ กระทรวง/กรม ที่เกี่ยวข้อง ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยในระดับปฏิบัติในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบตามกรอบหน้าที่และอำนาจที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (กอ.รมน.)

ทั้งนี้ การมอบภารกิจศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้กับ กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับอำนาจการ บูรณาการ และประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. ๒๕๕๑ นั้น มีความมุ่งหมายเพื่อให้มีหน่วยงานกลางรับผิดชอบการรวบรวมข้อมูลด้านความมั่นคงและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปกติถูกจัดเก็บและใช้งานเป็นการภายในของแต่ละหน่วยงานเป็นการเฉพาะ เพื่อนำเข้ามาจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่จุด ๆ เดียว บนแพลตฟอร์มกลางด้านความมั่นคงที่มุ่งหวังให้ กอ.รมน. พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน ได้คาดหวังให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยใช้ ก็สามารถเข้ามาใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ ภายใต้สิทธิ กรอบหน้าที่และอำนาจ ที่กฎหมายกำหนด ในรูปแบบข้อมูลเชิงวิเคราะห์ หรือรายงานอัจฉริยะ (Dashboard) เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ฝ่ายอำนาจการ หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สามารถมองเห็นภาพ รับรู้ ตระหนักรู้ เข้าถึง เหตุการณ์ หรือความเป็นไปของสถานการณ์ นำไปสู่การตัดสินใจ สั่งการ หรือปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมของประเทศ เป็นอย่างยิ่ง

สำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ ในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ แม้มีความคืบหน้าในด้านการเตรียมการทั้งในด้าน (๑) ระดับนโยบาย (สมช.) ได้กำหนดความเร่งด่วนการดำเนินการต่อเป้าหมายการบูรณาการข้อมูล ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖ ไว้อย่างชัดเจนจำนวน ๔ ประเด็นความมั่นคง ได้แก่ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติพื้นที่ชายแดน การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดชายแดนภาคใต้ และการพัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมแห่งชาติและบริหารวิกฤตการณ์ระดับชาติ (๒) กอ.รมน. โดยศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. ได้อำนาจการ

และประสานงานกับหน่วยระดับปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลตามที่ระดับนโยบาย กำหนดรวมทั้งได้ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ทางด้านเทคนิค (เช่น บิ๊กดาต้า แพลตฟอร์ม ฯลฯ) ยกกระดับขีดความสามารถของบุคลากร จัดทำกรอบระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมถึงการธรรมเนียมปฏิบัติข้อมูล ให้มีความพร้อมสามารถสนับสนุนภารกิจศูนย์กลางข้อมูลด้านความ มั่นคง อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว และ (๓) ระดับปฏิบัติบางหน่วยงานได้เริ่มให้สนับสนุนการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานในห้วงเวลา พบว่ายังคงมีปัญหา อุปสรรคที่ไม่เกื้อกูลต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ จำนวนหน่วยงานและข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ยังคงมีปริมาณน้อย อีกทั้งกลไกในการขับเคลื่อนงานยังคงมีความสับสน ไม่ชัดเจน และยากต่อการคาดหวัง ที่จะบรรลุเป้าหมายการมีข้อมูลขนาดใหญ่ไปใช้ประโยชน์สนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์ รวมได้จริงในห้วงปีงบประมาณต่อ ๆ ไป ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งในปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการศูนย์ ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน./ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ได้พิจารณาเห็นว่ากลไกที่ใช้ ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล สนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังขาดความชัดเจน และหากคงใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลต่อไป ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงของประเทศจะไม่มีข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ หรือเพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์และจัดทำรูปแบบรายงานอัจฉริยะที่เหมาะสม และสามารถสนับสนุน ให้กับรัฐบาล สภาความมั่นคง สมช. และ/หรือ หน่วยงานความมั่นคงทั้งในระดับนโยบาย ระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการ บูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” เพื่อรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาที่เป็นปัจจัยสำคัญ/มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนงานเพื่อบูรณาการ ข้อมูลของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางยกระดับประสิทธิภาพ “กลไกการบูรณาการข้อมูลที่มีใช้งานอยู่เดิม” และ/หรือ กำหนดองค์ประกอบที่เป็น “กลไกรูปแบบใหม่” ที่อาจเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นพลังให้เกิดการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลความมั่นคง ระหว่างหน่วยงานราชการ รวมทั้งสามารถสนับสนุนงานบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปใช้ขยายผลในการปฏิบัติจริง ในห้วง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม สถานภาพ ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงาน และการสนับสนุนงานดำเนินการภายใต้กลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในปัจจุบัน

๒. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค การบูรณาการแบบองค์รวม และปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมที่ใช้งานอยู่เดิม หรือกำหนดองค์ประกอบ “กลไกการบูรณาการข้อมูลรูปแบบใหม่” ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นพลังให้เกิดการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ และสามารถสนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี” ประกอบด้วยขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

### ๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกลไกขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล (โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลด้านความมั่นคง) โดยใช้ปีกดาต้าแพลตฟอร์ม และเทคโนโลยีดิจิทัล อัจฉริยะอื่น ๆ ที่เหมาะสม

๑.๒ ศึกษาต้นแบบกลไกการบูรณาการข้อมูลของสถาบันต่าง ๆ ที่มีการศึกษาและจัดทำต้นแบบไว้แล้ว เพื่อหาข้อเด่นข้อด้อยของต้นแบบนั้น ๆ แล้วนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดต้นแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๓ ศึกษาข้อมูลการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ของประเทศไทย รวมทั้งต้นแบบที่หน่วยเกี่ยวข้องได้ยึดถือเป็นแนวทางในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ เพื่อหาข้อเด่น ข้อด้อย และเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลขึ้นใหม่

๑.๔ ศึกษาและจัดทำต้นแบบกลไกการบูรณาการข้อมูลขึ้นใหม่ ที่สามารถนำมาใช้ในการขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ สนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๑.๕ เป็นการศึกษาต้นแบบกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล ในประเด็นเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่องานป้องกันและแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมืองของประเทศเป็นหลัก

## ๒. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จาก ๑๕ หน่วยงาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ และภายในหน่วยงานราชการ ทั้งที่เป็นผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ระดับนโยบาย เจ้าหน้าที่ระดับอำนวยการ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

## ๓. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๖๕ – พฤษภาคม ๒๕๖๖

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

### ๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมข้อมูลเรื่องแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและการทำงานข้อมูลเชิงบูรณาการ ผ่านเครื่องมือที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีอัจฉริยะร่วมสมัย รวมทั้งกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลไกการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลจากห้องสมุดที่เกี่ยวข้อง (เช่น ห้องสมุด วปอ. ฯลฯ) สื่ออิเล็กทรอนิกส์สาธารณะ (เช่น เว็บไซต์ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ) และเอกสารหลักฐานสำคัญ ได้แก่ ประกาศราชกิจจานุเบกษา ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนปฏิบัติด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๑.๒.๑ กลุ่มหน่วยงานขับเคลื่อนระดับนโยบาย อำนวยการ และการประสานการปฏิบัติ

๑.๒.๑.๑ นายฉัตรชัย บางชวด ตำแหน่ง รองเลขาธิการสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

๑.๒.๑.๒ นายผลิน กลิ่นขจร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช.



๑.๒.๑.๓ นางสาววัชรภรณ์ พรหมเวศ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช.

๑.๒.๑.๔ พ.อ.ศรวิทย์ หนูไฉยา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.

๑.๒.๑.๕ นางสาวกมลวรรณ ชัยศรยิ่ง ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.

๑.๒.๒ กลุ่มหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง

๑.๒.๒.๑ พ.อ.โชติพงศ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าว ผู้หลบหนีเข้าเมืองและค้ามนุษย์ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๒ กอ.รมน.

๑.๒.๒.๒ นายชลอ อินทพันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนบูรณาการฐานข้อมูลกลางภาครัฐ สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

๑.๒.๒.๓ นายสัตย์ชัย เตชนิมิตวัช ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบข้อมูล สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

๑.๒.๒.๔ นายแพทย์ อนันต์ กนกศิลป์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

๑.๒.๒.๕ นายสาโรจน์ บุญเกิด ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

๑.๒.๒.๖ นายธนสุนทร สว่างสาลี ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

๑.๒.๒.๗ นายอิศรา ชัตติยวรา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวิชาการ กองต่อต้านการค้ามนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

๑.๒.๒.๘ นายภุชฎี เมฆเกรียงไกร ตำแหน่ง นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ

๑.๒.๒.๙ นางสาวศรียพรรณ โกมารกุล ณ นคร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

๑.๒.๒.๑๐ นายสุริศ เหล่า ตำแหน่ง นักการข่าว ชำนาญการ สำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

๑.๒.๒.๑๑ นอ.ทวี จิตกรรมกิจศิลป์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน ศรชล.

๑.๒.๒.๑๒ ว่าที่ นอ.จิระพล ช้อยเพ็ง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน ศรชล.

๑.๒.๓ กลุ่มหน่วยงานเจ้าของข้อมูล

๑.๒.๓.๑ นายจำนงค์ ทรงเครพ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

๑.๒.๓.๒ นางจิณณาพัฑฒ ปาจรีย์อนันต์ ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

๑.๒.๓.๓ นายอิทธิกร ช่างสากล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาธิการ กระทรวงการศึกษธิการ

๑.๒.๓.๔ นางสาวเกศินี จันท์แก้ว ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษธิการ กระทรวงการศึกษธิการ

๑.๒.๓.๕ นางอุษา จันพลอย บุญเปี่ยม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม

๑.๒.๓.๖ นางสาวณธรรารัฐจิตรราดล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

๑.๒.๓.๗ นายจรินทร์ บุตรวงษ์ ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มตรวจท่า สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม

๑.๒.๓.๘ นางสาววิศัลยา ปานเจริญ ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักแผนงานกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม

๑.๒.๓.๙ พล.ต.ชัยพฤกษ์ ต้วงประพัฒน์ ตำแหน่ง รองเจ้ากรมยุทธการทหารบก กองทัพบก

๑.๒.๓.๑๐ พ.อ.ณัฐภาคิน โภมลอภิศักดิ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองยุทธการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารบก กองทัพบก

๑.๒.๓.๑๑ พล.ต.ต.วีรพัฒน์ ศิวะแพทย์ ตำแหน่ง รองผู้บัญชาการสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๕) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๑.๒.๓.๑๒ พ.ต.อ.สหัสชัย โลจายะ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการกอง  
แผนงานความมั่นคง สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๑.๒.๓.๑๓ พล.ต.ต. เจริญ ริมผดี ตำแหน่ง ผู้บังคับการศูนย์เทคโนโลยี  
ตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๑.๒.๓.๑๔ ร.ต.อ. ดนุพล ปฐมวานิช ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ  
ระบบและฐานข้อมูล ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจ  
แห่งชาติ

## ๒. การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิตั้งที่กล่าวแล้ว หลังจากนั้น  
จะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบ (Validity) ของข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ  
เพื่อที่จะเตรียมข้อมูลไว้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

## ๓. การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล

จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis)  
โดยวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงส่วนประกอบและความสัมพันธ์ระหว่าง  
ส่วนประกอบต่าง ๆ ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นแนวทางเพิ่ม  
ประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์  
ชาติ ๒๐ ปี ต่อไป

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. เพื่อทราบผลการวิเคราะห์กลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่ใช้งานอยู่ใน  
ปัจจุบัน และได้แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบ  
องค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป

๒. เพื่อทราบข้อมูลสำหรับหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการพิจารณา  
วางแผน ปรับปรุง พัฒนาและเพิ่มศักยภาพสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้อย่าง  
เหมาะสมและมีคุณภาพ

๓. เพื่อทราบข้อมูลสำหรับผู้สนใจทั่วไปในด้านการบูรณาการข้อมูลและการนำไปใช้  
ประโยชน์ ผ่านกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการที่เหมาะสม

## คำจำกัดความ

ความมั่นคง	หมายถึง	ภาวะที่ประเทศชาติปลอดภัยจากภัยคุกคามต่อเอกราช มีอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต สถาบันศาสนา สถาบัน พระมหากษัตริย์ ความปลอดภัยของประชาชน การดำรงชีวิตโดยปกติสุขของประชาชน หรือที่กระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติหรือการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งความพร้อมของประเทศที่จะเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกิดจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
ข้อมูล	หมายถึง	สิ่งที่สื่อความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริงหรือเรื่องอื่นใด ไม่ว่าจะการสื่อความหมายนั้น จะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั้นเองหรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และจัดทำไว้ในรูปของเอกสาร แฟ้มรายงาน หนังสือ แผนผัง แผนที่ ภาพวาด ภาพถ่าย การบันทึกภาพหรือเสียง การบันทึกโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือตรวจวัดการสำรวจระยะไกลหรือวิธีอื่นใดที่ทำให้สิ่งที่บันทึกไว้ปรากฏ ในรูปแบบดิจิทัล
ข้อมูลด้านความมั่นคง	หมายถึง	ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของรัฐ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต สถาบันศาสนา สถาบันพระมหากษัตริย์ ความปลอดภัยของประชาชน การดำรงชีวิตโดยปกติสุขของประชาชน หรือที่กระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติหรือการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งความพร้อมของประเทศที่จะเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกิดจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
การบูรณาการข้อมูล	หมายถึง	กระบวนการรวบรวม ประสาน จัดเก็บและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีเนื้อหา รูปแบบ หรือประเภทที่หลากหลาย จากระบบหรือแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดทำมาตรฐานข้อมูลกลางสำหรับการแบ่งปันและเผยแพร่เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน
กลไกการบูรณาการข้อมูล	หมายถึง	ตัวจักร ฟันเฟือง หรือองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

### หน่วยงานด้านความมั่นคง

หมายถึง หน่วยงานของรัฐ ที่เป็นหน่วยเจ้าของข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง จำนวน ๑๓ หน่วย ประกอบด้วย กระทรวงกลาโหม (โดย กองทัพบก) กระทรวงมหาดไทย (โดย กรมการปกครอง) กระทรวงยุติธรรม (โดย กรมราชทัณฑ์) กระทรวงการต่างประเทศ (โดย กรมการกงสุล) กระทรวงแรงงาน (โดย กรมการจัดหางาน) กระทรวงคมนาคม (โดย กรมเจ้าท่า) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โดย กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาล และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง) กระทรวง สาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ (โดย ศูนย์ประสานข่าว กรองแห่งชาติ) ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล และ กอ.รมน.

### การบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

หมายถึง การขับเคลื่อนให้เกิดประสานงานและการบริหารหน้าที่ของต่าง ๆ โดยหน่วยงานด้านความมั่นคง สามารถปฏิบัติภารกิจตามกรอบ หน้าที่และอำนาจ ทั้งในด้านการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน ปฏิบัติ กำกับดูแล และตรวจสอบ ภายใต้กรอบกฎหมายที่ได้บัญญัติ หรือมอบหมายไว้ รวมทั้งมีการบูรณาการปฏิบัติร่วมกันระหว่าง หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างประสานสอดคล้อง ไร้รอยต่อ และมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อันนำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้ อย่างเป็นรูปธรรม

### ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.

หมายถึง ส่วนงานของ กอ.รมน. ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ ๓๑๒/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยใช้ชื่อย่อ “ศตม.กอ.รมน.” มีหน้าที่และอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการปฏิบัติด้าน ไชเบอร์ของ กอ.รมน. รวมทั้ง ร่วมปฏิบัติและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงของประเทศ

## ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

- หมายถึง บทบาทของ กอ.รมน. ที่ทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์รวมข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานของรัฐ และนำเข้ามาจัดหมวดหมู่ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ในคลังข้อมูลหรือดาตาเลค ฯลฯ เพื่อทำการวิเคราะห์ประมวลผล และนำเสนอในรูปแบบรายงานอัจฉริยะสนับสนุนให้หน่วยงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้งาน ด้วยอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง ได้แก่ ระบบปัญญาประดิษฐ์ ระบบการเรียนรู้ของเครื่องจักร และบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์ม ฯลฯ
- การธรรมาภิบาลข้อมูล หมายถึง การกำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารและจัดการข้อมูลทุกชั้นตอน เพื่อให้การได้ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน และรักษา ความเป็นส่วนบุคคลของข้อมูล รวมถึงสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การประมวลผลข้อมูล หมายถึง การดำเนินการหรือชุดการดำเนินการใด ๆ ซึ่งกระทำต่อข้อมูลหรือชุดข้อมูล ไม่ว่าจะด้วยวิธีการอัตโนมัติหรือไม่ เช่น การเก็บ บันทึกรวบรวม จัดระบบ จัดโครงสร้าง เก็บรักษา เปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยน การรับ พิจารณา ใช้ เผยแพร่ด้วยการส่งต่อ เผยแพร่ หรือกระทำอื่นใดซึ่งทำให้เกิดความพร้อมใช้งาน การจัดวางหรือผสมเข้าด้วยกัน การจำกัด การลบ หรือการทำลาย
- รูปแบบรายงานอัจฉริยะ หมายถึง การจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ จากข้อมูลขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน โดยใช้โปรแกรมประยุกต์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นประยุกต์ เพื่อนำเสนอมุมมองในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แสดงความสัมพันธ์ และทำนายผลลัพธ์หรือแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน
- บิ๊กดาต้าแพลตฟอร์ม หมายถึง ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ ที่มีขีดความสามารถหลักรวม ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) การรวบรวมและจัดการข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวนมากหลากหลาย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีคุณค่า แต่ยังเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้รับการประมวลผล (๒) การจัดหมวดหมู่และจัดเก็บข้อมูล (๓) การวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลและ (๔) การนำเสนอข้อมูลรายงาน (Data Visualization) หรือรูปแบบรายงานอัจฉริยะ

## บทที่ ๒

### การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลไกที่ใช้ในการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ยังขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นในบทที่ ๒ นี้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี กฎหมาย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาทบทวน หลักการและองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการสร้าง “ต้นแบบ” กลไกรูปแบบใหม่ในการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง โดยผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น ๗ ด้านดังนี้

๑. ด้านการใช้งานเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลยุคใหม่
๒. ด้านการบูรณาการและการมีส่วนร่วม
๓. ด้านข้อมูลขนาดใหญ่และการบริหารจัดการ
๔. ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๖. กรอบแนวคิดของการวิจัย
๗. สรุป

#### ด้านการใช้งานเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลยุคใหม่

ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน อันประกอบด้วยระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลที่สามารถให้บริการครอบคลุมพื้นที่การใช้งาน ได้อย่างเสถียร รวดเร็ว รวมทั้งมีการพัฒนา นวัตกรรม ระบบงานย่อย และโปรแกรมประยุกต์ที่มีความหลากหลาย ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่เกื้อกูล ก่อให้เกิดการสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลจำนวนมาก และเป็นที่มาของแนวคิด “การนำข้อมูลไปใช้ ขับเคลื่อน (Data-Driven) การดำเนินงาน” ทั้งในมิติด้านการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม และประเมินผล โดยรับอิทธิพลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีดิจิทัลรูปแบบใหม่ เช่น เมตาเวิร์ส (Metaverse) และ สื่อใหม่ (New Media) เพื่อยกระดับการสื่อสาร การรับรู้ และปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและมีความเสมือนจริงยิ่งขึ้น

##### ๑. แนวคิดเกี่ยวกับเมตาเวิร์ส

เมตาเวิร์ส (Metaverse) หรือ จักรวาลนฤมิต เป็นแนวคิดการนำข้อมูลขนาดใหญ่ จำนวนมาก มาสร้างเป็นโลกเสมือนจริง (Virtual World) มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยียุคใหม่ต่าง ๆ ได้แก่

(๑) เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม (Augmented Reality – AR) เพื่อการสร้างภาพเสมือนจริง หรือ กราฟิก ซ้อนทับขึ้นบนโลกแห่งความจริง (๒) เทคโนโลยีความเป็นจริงเสมือน (Virtual Reality – VR) เพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมเสมือนจริงในลักษณะสามมิติ (๓) เทคโนโลยีความเป็นจริงผสม (Mixed Reality – MR) เป็นเทคโนโลยีที่ผสมผสานเทคโนโลยี AR และ VR เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพ ในสถานที่จริงพร้อมกับมองเห็นโลกเสมือนที่เป็นโลกคู่ขนาน และ (๔) เทคโนโลยีความเป็นจริง แบบขยาย (Extended Reality – XR) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ผสานเทคโนโลยีที่กล่าวมาทั้งหมดให้ เป็นหนึ่งเดียว (Zwolinski et al., 2022) เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ ทั้งในโลกแห่งความจริงและ โลกเสมือนควบคู่กันไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน มีบริษัทผู้ให้บริการจำนวนมากให้ความสนใจ ในการพัฒนาเทคโนโลยีเมทาเวิร์ส โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ อาทิ การพัฒนาระบบป้องกันข้อมูลโดยใช้ ระบบประสาทส่วนปลาย และระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมองกับคอมพิวเตอร์เพื่อเชื่อมโยงสมองมนุษย์ กับระบบคอมพิวเตอร์โดยตรง นำไปสู่การฝังชิปในสมองของมนุษย์เพื่อควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งหมด (Park and Kim, 2022)

## ๒. แนวคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่

สื่อใหม่ (New media) เป็นการนิยามคำศัพท์เพื่ออธิบายลักษณะของสื่อ (Media) ในยุคปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างไปจากสื่อในรูปแบบเดิม ๆ ที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว โดยนำ เทคโนโลยีร่วมสมัยที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ที่ สอดคล้องตรงกับความต้องการทางสังคมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถ สื่อสารระหว่างกันแบบการสื่อสารสองทาง ทั้งที่เป็นสื่อประเภทภาพ เสียง ข้อความ หรือสื่อแบบประสม (Multimedia) ทั้งนี้ขวัญฤทัย สายประดิษฐ์ (๒๕๕๑ : ๔๓) กล่าวถึงคุณลักษณะของสื่อใหม่ว่าสื่อใหม่ เป็นสื่อที่ตอบสนองความต้องการสารสนเทศได้ตามความต้องการ เปิดรับสารของผู้รับสารมากที่สุด เพราะสื่อใหม่สามารถสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบรรจุเนื้อหาของข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างเป็นระบบ มีการค้นหาข้อมูลที่ต้องการง่าย อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานเผยแพร่ และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ได้มากกว่า อีกทั้งยังใช้คุณสมบัติของระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผสมผสานสื่อต่าง ๆ ที่เรียกว่า สื่อผสมผสาน ทั้งนี้สื่อใหม่แต่ละประเภทมีความโดดเด่นและแตกต่างกันตามประโยชน์และ วัตถุประสงค์ในการใช้ อาทิ เว็บไซต์ (Web site) อินเทอร์เน็ต (Internet) อีเมล (E-mail) เทคโนโลยี สำหรับอุปกรณ์พกพาหรือแพลตฟอร์มเคลื่อนที่ (Mobile Platform) วิดีโอเกมและโลกเสมือนจริง ซอฟต์แวร์ บล็อกและวิกิ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ผู้ให้บริการสารสนเทศ โทรศัพท์มือถือ อุปกรณ์พกพาหรืออุปกรณ์เคลื่อนที่ (เช่น โทรศัพท์มือถือ พีดีเอ พอดแคสต์ ฯลฯ) นวนิยายแบบข้อความ หลายมิติ (Hypertext fiction) เป็นต้น

เวอร์ทาม และเฟนวิกค์ (Kent Wertime and Ian Fenwick, 2008) ได้ให้คำนิยาม เกี่ยวกับสื่อใหม่ ซึ่งมีคุณลักษณะ “อิสระ ๕ ประการ” (5 Freedoms) ดังนี้



๑. อิสระจากข้อจำกัดด้านเวลา (Freedom from Scheduling) เนื้อหาที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกรับและส่งข่าวสารได้ในเวลาที่ตนต้องการ และไม่จำเป็นต้องชมเนื้อหาต่าง ๆ ตามเวลาที่กำหนด

๒. อิสระจากข้อจำกัดด้านพรมแดน (Freedom from Geological Boundaries) เนื้อหาในรูปแบบดิจิทัลเป็นเนื้อหาที่รับข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลกได้ในเวลาอันรวดเร็วทำให้ผู้คนสามารถเลือกรับหรือค้นหาข้อมูลข่าวสารจากประเทศใดก็ได้ แล้วแต่ความต้องการของบุคคลแต่ละคน

๓. อิสระจากข้อจำกัดด้านรูปแบบ (Freedom to Scale) มีเนื้อหาที่สามารถย่อหรือปรับขยายขนาดหรือเครือข่ายได้ เช่น การปรับเนื้อหาให้เหมาะสมสำหรับการเผยแพร่ทั่วโลก หรือปรับเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงก็ได้

๔. อิสระจากข้อจำกัดด้านรูปแบบ (Freedom from Formats) เนื้อหาแบบดิจิทัลไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบ หรือลักษณะที่ตายตัว สื่อดั้งเดิม เช่น สपोर्टโฆษณามาตรฐานทางโทรทัศน์ ถูกกำหนดว่าต้องมีความยาว ๓๐ วินาที สื่อสิ่งพิมพ์ต้องมีครึ่งหน้าหรือเต็มหน้าเป็นต้น แต่สื่อดิจิทัล เช่น ไฟล์ วิดีโอภาพที่ถ่ายจากกล้องในโทรศัพท์มือถือแล้วนำลงไปในเว็บไซต์จะต้องใช้เวลานานเพียงไรหรือมีความยาวกี่วินาที และมีความละเอียดของไฟล์เป็นเท่าไรก็ได้ เป็นต้น

๕. อิสระจากยุคนักการตลาดสร้างเนื้อหาไปสู่ยุคนักบริโภคเริ่มสร้าง และควบคุมเนื้อหาเอง (From Marketer-Driven to Consumer-Initiated, Created and Controlled) ด้วยพัฒนาการเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เจ้าของสื่อไม่อาจควบคุมการแพร่กระจายของสื่อได้เหมือนอดีต เนื้อหาที่พบในบล็อก (Blog) หรือคลิปวิดีโอในเว็บไซต์ของ YouTube และสื่อผสมใหม่ ๆ อาจสร้างสรรค์จากผู้บริโภคคนใดก็ได้เกิดเป็นเนื้อหาที่สร้างจากผู้บริโภค (Consumer-Created Content) หรือเป็นคำพูดแบบปากต่อปากฉบับออนไลน์ (Online Word-of-Mouth) ที่แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้จากคุณลักษณะอิสระ ๕ ประการ ของสื่อใหม่ตามที่กล่าวในข้างต้น นับว่าเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างข้อมูลในมิติต่าง ๆ จำนวนมาก อีกทั้ง จากการศึกษางานวิจัยและบทความของ ธิดาพร ชนะชัย (๒๕๕๐) และ ขวัญฤทัย สายประดิษฐ์ (๒๕๕๑ : ๕๐-๕๑) สามารถสรุปประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ที่ได้จากสื่อใหม่ ได้ดังนี้

๑. สามารถทำให้ค้นหาคำตอบในเรื่องบางอย่างได้โดยการเปิดหัวข้อไว้ก็จะมีผู้สนใจ และมีความรู้แสดงความคิดเห็นไว้มากมาย

๒. ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการบริหารข้อมูล

๓. ช่วยสนับสนุนในการทำธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เป็นรูปแบบการค้าบนอินเทอร์เน็ตที่สั่งซื้อสินค้าได้ทันทีโดยไม่ต้องใช้แคตตาล็อก (catalog) อีกต่อไป

๔. สามารถให้ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้หลากหลาย กลุ่มเป้าหมายเผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากได้ในระยะเวลาพร้อมกัน
๕. สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วประเทศและทั่วโลก
๖. ไม่ต้องเสียค่าเวลา สถานีวิทยุสถานีโทรทัศน์ไม่ต้องจ่ายค่าเนื้อที่ให้นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เพราะเมื่อเทียบค่าใช้จ่ายกับสื่อมวลชน เช่น วิทยุโทรทัศน์ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ และ ภาพยนตร์แล้วมีอัตราค่าเช่าจะถูกลงกว่า
๗. สื่อใหม่ยังเป็นสื่อที่มีความสามารถในการติดต่อสองทาง จึงทำให้ผู้ใช้สามารถโต้ตอบได้ทันที

## ด้านการบูรณาการและการมีส่วนร่วม

ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลยุคใหม่ เช่น เมทาเวิร์สและสื่อใหม่ ตามที่กล่าวในข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวโน้มของปริมาณข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นในปัจจุบัน มีทิศทางเพิ่มขึ้นอย่างเท่าทวี ซึ่งข้อมูลดังกล่าว ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในด้านการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึง การดำรงชีวิตของปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล และการทำงานในองค์กรทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่มีความหลากหลายดังกล่าว ยังมีรูปแบบการจัดเก็บและใช้งานในลักษณะเป็นการเฉพาะกลุ่มบุคคลหรือสังคมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเท่านั้น ยังขาดการนำมาารวมกันเชิงบูรณาการเพื่อเพิ่มคุณค่าของข้อมูลให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ จึงจะสามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง

### ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

การบูรณาการ คือการนำสิ่งหนึ่งเข้ามารวมตัวอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งเดิมเพิ่มพูน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบ ของอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ๒๕๖๔) ทั้งนี้ แนวคิด การบูรณาการเริ่มต้นจากการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดย แฮร์บาร์ท (Herbart, 1982) ที่นำ ความรู้เดิมของนักเรียน รวมกับความรู้ใหม่ที่ต้องการสอนทำให้นักเรียนสนใจและตั้งใจเรียนในความรู้ใหม่ มากกว่าการสอนในรูปแบบเดิม ต่อมาการบูรณาการขยายขอบเขตไปยัง การทำธุรกิจ การเมือง รวมทั้งการบริหารงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีกทั้ง สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (๒๕๖๕) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการการบริหารงานและการให้บริการระหว่างหน่วยงานของรัฐให้สามารถทำงานร่วมกันได้ (Interoperability) โดยการปรับเปลี่ยนระบบงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงระบบงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐ ผ่านแพลตฟอร์มกลางหรือโครงสร้างพื้นฐานของการใช้ข้อมูล

ร่วมกัน โดยต้องมีการกำหนดนโยบายกลางที่สำคัญ อาทิ มาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ข้อตกลงการใช้เทมเพลตข้อมูลร่วมกัน (Template Data Sharing Agreement) และแนวทางการสร้างส่วนต่อประสานโปรแกรมประยุกต์ (Application Programming Interfaces Guidance) เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดเก็บและคุณภาพของข้อมูลภายใต้หลักการของธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ รวมถึงลดอุปสรรคทางเทคนิคด้านความแตกต่างของระบบ ให้หน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มกลางเดียวกันได้

ทั้งนี้ในมิติ การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (๒๕๖๕) ได้กำหนดนิยามครอบคลุมไปถึง กระบวนการรวบรวม ประสาน จัดเก็บและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีเนื้อหา รูปแบบ หรือประเภทที่หลากหลายจากระบบหรือแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดทำมาตรฐานข้อมูลกลางสำหรับการแบ่งปันและเผยแพร่เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

## ๒. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) ตามพจนานุกรมอังกฤษฉบับออกฟอร์ด ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “เป็นการมีส่วนร่วมกับคนอื่น ในการกระทำบางอย่างหรือบางเรื่อง” คำว่า การมีส่วนร่วม โดยมากมักจะใช้ในความหมายตรงข้ามกับคำว่า “การเมินเฉย (Apathy)” ดังนั้นคำว่า การมีส่วนร่วมตามความหมายข้างต้น จึงหมายถึง การที่บุคคลกระทำการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในประเด็นที่บุคคลนั้นด้วยความสนใจ หรือแสดงออกถึงความสนใจอย่างจริงจังหรือไม่ก็ตาม โดยไม่จำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นโดยตรง เช่น เพียงแค่มีทัศนคติ ความคิดเห็น ห่วงใย ก็เพียงพอที่จะเรียกว่าเป็นการมีส่วนร่วมได้ ด้วยเหตุนี้ในหลายกรณีจึงให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วม ครอบคลุมไปถึง “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ซึ่งหมายถึง การที่กลุ่มประชาชน ซึ่งเป็นสมาชิกของชุมชนได้ที่กระทำการออกมาในลักษณะของการทำงานร่วมกัน และแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วม ความสนใจร่วมในการที่จะให้บรรลุซึ่งเป้าหมายร่วมใด ๆ อาทิ เป้าหมายทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม หรือแม้แต่ทิศทางทางดำเนินชีวิต ซึ่งการดำเนินการร่วมกันดังกล่าวนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อรองต่ออำนาจมติชน หรือกลุ่มชุมชน นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้นิยามคำว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)” ไว้ เช่น เครย์ตัน (Creighton, 2005) ได้กำหนดความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า เป็นกระบวนการที่รวบรวมเอาความห่วงกังวล ความต้องการและค่านิยมต่าง ๆ ของสาธารณชนไว้อยู่ในกระบวนการตัดสินใจของรัฐและเอกชน เป็นการสื่อสารสองทาง และเป็นกรณีปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าและที่ได้รับ การสนับสนุนจากสาธารณชน

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล (๒๕๔๙) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่อำนาจในการตัดสินใจ ไม่ควรเป็นของกลุ่มคนจำนวนน้อย แต่อำนาจควรได้รับการจัดสรรในระหว่างประชาชน เพื่อทุก ๆ คนได้มีโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อ

กิจกรรมส่วนรวม คณิงิจ ศรีบัวเอี่ยม และคณะ (๒๕๔๕) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้ง การจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูลแสดงความ คิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน บวรศักดิ์ อูวรรณโณ และคณะ (๒๕๕๒) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ในรายงานการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีสิทธิ ในกระบวนการนโยบายสาธารณะทั้งในด้านการให้ และรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การให้ความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะ การร่วมตัดสินใจ ทั้งในขั้นตอนการริเริ่มนโยบาย การจัดทำแผนงาน โครงการหรือ กิจกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การจัดการสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งการปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผลตาม นโยบายแผนงานโครงการหรือกิจกรรมนั้น

เนื่องจากเอกสารวิจัยฉบับนี้ ได้มุ่งประเด็นไปที่งานการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ดังนั้นเมื่อมองในเรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ซึ่งมักใช้เป็นข้อได้เปรียบของเส้นทางการแข่งขัน โดยเน้นเป้าหมายของการมีพันธสัญญา (Commitment) ร่วมกัน การมีส่วนร่วม (Involvement) ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดหลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เป็นนวัตกรรมในการบริหารที่สนับสนุนให้ “กลุ่มงานมีส่วนร่วม” และเป็น “ศูนย์กลางของการดำเนินการ” โดยมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร (Developing Communication) การฝึกอบรม (Training) และการใช้พลังอำนาจทางภาวะผู้นำ (Leaderships) ในการจูงใจและร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๔๕, ๔-๕) ที่กล่าวว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วม นั้น บุคคลจะต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพัน (commitment) ต่อกิจกรรมและต่อองค์กรในที่สุด ดังนั้นการมีส่วนร่วม จึงเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคล เข้าช่วยเหลือ ร่วมสนับสนุน ร่วมทำ ร่วมบริหาร หรือตัดสินใจ ก็ได้

### ๓. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่เน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง มีต้นกำเนิดจากกระบวนการออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Design) ซึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและการออกแบบระบบในชื่อ "การมีปฏิสัมพันธ์แบบมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human Centered Interaction) จนกระทั่งในช่วงปลายยุค ค.ศ. ๑๙๙๐ ภาพรวมของแนวคิดนี้ จึงได้ปรับลำดับความสำคัญจากเดิมมุ่งเน้นแต่เฉพาะเรื่อง "เทคโนโลยี" มาเพิ่มน้ำหนักในการให้ความสำคัญ

กับกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวกับ "มนุษย์" มากขึ้น โดย รูส (William B. Rouse, 2007) อาจารย์และผู้อำนวยการสถาบัน Tennenbaum Institute (Georgia Institute of Technology) ได้ให้คำจำกัดความของการออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางว่า การมีบทบาทของมนุษย์ในระบบที่ซับซ้อนมุ่งหมายเพื่อยกระดับศักยภาพของมนุษย์ ในการก้าวข้ามข้อจำกัดหลาย ๆ อย่าง และส่งเสริมการยอมรับจากผู้ใช้เป็นสำคัญ ซึ่งรูสมองว่าการออกแบบที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ถึงจะทำให้มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาใหญ่ ๆ ที่มีความซับซ้อนในระดับสังคมได้ และคำว่า “ผู้ใช้ (User)” ของเขามีความเปิดกว้างและสามารถเชื่อมโยงกับบริบททางสังคมอย่างชัดเจน ซึ่งหลักแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานบูรณาการข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการให้ผู้ใช้งาน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ทางตรงและทางอ้อมอีกด้วย

## ด้านข้อมูลขนาดใหญ่และการบริหารจัดการ

ภายใต้กรอบแนวคิดในการบูรณาการข้อมูล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการขยายตัวของข้อมูล และรวมกันเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ หรือบิ๊กดาต้า (Big Data) อย่างเป็นระบบ และต้องได้รับการบริหารจัดการกำกับดูแล รวมทั้งรักษาความปลอดภัยภายใต้กรอบหลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมทั้งมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และตรวจสอบได้

### ๑. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับบิ๊กดาต้า

ด้วยความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมในยุคดิจิทัล (The Digital Age) ซึ่งจะเป็นการพลิกโฉมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และต่างต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บังเกิดคุณภาพ เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ และยังแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นเท่าไร ยังเป็นการผลักดันให้เกิดข้อมูล (Data) จำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่ถูกจัดเก็บและใช้งานตามวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะภายในองค์กร เท่านั้น โดยยังไม่มีกระบวนการรวมจัดเก็บเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ หรือสร้างโครงสร้างเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกันให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ และการนำไปใช้ประโยชน์เชิงลึก ทั้งนี้ แม้ว่าแนวคิดของการเข้าถึงและจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากเพื่อทำการวิเคราะห์จะมีมานานแล้ว แต่แนวคิดเกี่ยวกับบิ๊กดาต้า ที่เป็นที่แพร่หลาย ได้ถูกกล่าวขึ้นโดย ดัก ลานีย์ (Doug Laney, 2001) นักวิเคราะห์อุตสาหกรรม ในช่วงต้นปีค.ศ. ๒๐๐๐ ในความหมายครอบคลุมถึงข้อมูลทั้งที่เป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured data) แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured data) และข้อมูลกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Data) จำนวนมาก ที่นำรวบรวมเข้าด้วยกันจนมีขนาดใหญ่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือซับซ้อนจนยากหรือเป็นไปได้ที่จะประมวลผลโดยใช้วิธีการแบบเดิม โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกส่งจากทุกทิศทางเข้าสู่จุดศูนย์กลางเพื่อทำการจัด

หมวดหมู่ (Katal & et at, 2013) แล้วจึงทำการวิเคราะห์เพื่อหาคคุณค่าจากข้อมูลเหล่านั้น ซึ่งในระหว่างการทำดำเนินการ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญถึงวิธีการเข้าถึง การประมวลผล และการจัดเก็บข้อมูลที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลาด้วยเช่นกัน (Beath & et al, 2012)

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency : depa) (๒๕๖๓) ได้สรุปรวบรวมข้อมูลเพื่อให้นิยามในความหมายของบิกดาต้า (Big Data) ว่าเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรมเทคโนโลยียุคใหม่ที่ออกแบบให้สามารถรองรับการเก็บ วิเคราะห์ และใช้งานข้อมูลหลากหลายประเภท ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีปริมาณมหาศาลได้ โดยมีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับเทคโนโลยีและสถาปัตยกรรมแบบเดิม ๆ ดังนั้นคำว่า “บิกดาต้า” มิได้หมายถึงเฉพาะตัวดาต้าเองเท่านั้น แต่ยังหมายถึงประเภทของเทคโนโลยีแบบใหม่ที่สามารถบริหารจัดการ สร้างการเข้าถึง และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีปริมาณมากขึ้นได้อย่างรวดเร็วขึ้นกว่าที่เทคโนโลยีแบบเดิมจะสามารถทำได้ เทคโนโลยีบิกดาต้าประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ควบรวม (Integrate) จัดระเบียบ (Organize) บริหารจัดการ (Manage) และนำเสนอ (Present) โดยบิกดาต้าในปัจจุบัน มีลักษณะที่สำคัญที่แตกต่างจากความหมายของข้อมูลรูปแบบเดิม (Gani, 2016) สรุปได้ดังนี้

๑. ปริมาณ (Volume) : ด้วยบิกดาต้าเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมหาศาล ที่ยากต่อประมวลผลทำความเข้าใจได้ด้วยตัวเอง จำเป็นต้องใช้เครื่องมือเฉพาะทางหรือเครื่องจักรในการเรียนรู้ (Machine Learning) เพื่อการวิเคราะห์ประมวลผล ทั้งนี้ การบ่งชี้ขนาดของข้อมูลว่า “มาก” หรือ “น้อย” นั้น ไม่ได้มีตัวเปรียบเทียบที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์กร ระบบหรือเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้งาน ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว ขนาดมิได้สำคัญเท่ากับอัตราการเพิ่มขึ้นของข้อมูล เมื่อเทียบกับวิธีการแบบดั้งเดิม

๒. ความหลากหลาย (Variety) : เนื่องจากประเภทของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูลมีความหลากหลาย ส่งผลให้ข้อมูลชุดใหม่ ๆ ที่ถูกดึงเข้ามารวบรวมเป็นบิกดาต้ามีจำนวนมหาศาลและผันผวน ซึ่งยากต่อการดำเนินการด้วยวิธีการหรือเทคโนโลยีเดิม จึงก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้แก่ การจัดเก็บ วิเคราะห์ และการดึงข้อมูลเชิงลึก (Insight) ออกจากข้อมูลในบิกดาต้า

๓. ความเร็ว (Velocity) : ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ในช่วงเวลาสั้น ๆ นั่นคือในระดับนาที่มิใช่ระดับชั่วโมงหรือระดับวัน กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อภารกิจ ธุรกิจ และความต้องการในการเฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบ รวมถึงแนวทางการประเมินการตรวจจับหลักฐานการทุจริตต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

๔. ความถูกต้อง (Veracity) : เนื่องจากข้อมูลที่นำมาประกอบรวมกันเป็นบิกดาต้ามีความซับซ้อน หลากหลาย และจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำไปใช้งานได้ในพื้นที่

หากแหล่งข้อมูลที่นำมาใช้งานขาดความน่าเชื่อถือ รวมทั้งจำเป็นต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ประมวลผล และจัดรูปแบบเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจ หรือนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้อย่างถูกต้อง

๕. ความผันแปร (Variability) : นอกเหนือจากความเร็วในการเพิ่มขึ้นและความหลากหลายของข้อมูลแล้ว ความผันแปรของข้อมูลก็เป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดการณ์ได้ เนื่องจากข้อมูลในบิกดาต้ามีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงรูปแบบบ่อยครั้ง

๖. คุณค่า (Value) : ด้วยความคาดหวังของการมีข้อมูลจำนวนมากอาจไม่เพียงพอต่อการเป็นคุณสมบัติของบิกดาต้า ซึ่งมุ่งค้นหา สกัด ปรับรูปแบบ นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อดึงมูลค่าของข้อมูลเชิงลึกออกจากข้อมูล และนำไปใช้หรือสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อสร้างคุณค่า

๗. ความเชื่อมโยงกัน (Complexity) : อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการใช้ประโยชน์จากบิกดาต้า คือการบริหารจัดการข้อมูลซึ่งมีจำนวนมากและมีรูปแบบแตกต่างกัน อีกทั้งยังมีที่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้มีความซับซ้อนสูง หากข้อมูลที่ได้รวบรวมมา ไม่สามารถหาจุดเชื่อมโยงระหว่างกันได้ ข้อมูลเหล่านั้นก็ไร้ประโยชน์ ดังนั้นการเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กันของข้อมูลด้วย

## ๒. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูล

ภายใต้บริบทการบูรณาการข้อมูลประเภทต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลขนาดใหญ่หรือบิกดาต้า ทำให้มีความจำเป็นต้องกำหนดกระบวนการในการบริหารจัดการข้อมูล หรืออีกนัยหนึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามของหลักการพื้นฐานธรรมาภิบาลข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพชัดเจน ปลอดภัย เชื่อถือได้ และเป็นที่ยอมรับจากบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หลักการพื้นฐานธรรมาภิบาลข้อมูล มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

### ๒.๑ พื้นฐานธรรมาภิบาลข้อมูลทั่วไป

๒.๑.๑ “ธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance for Government)” : ได้มีผู้สรุปเป็นนิยามอย่างกว้าง ๆ ไว้หลายความหมาย อาทิ Techtarget, (2020) ให้คำจำกัดความว่าเป็น “กระบวนการในการจัดการให้ข้อมูลของหน่วยงานมีความพร้อมใช้งาน สามารถใช้งานได้ มีความถูกต้อง และมั่นคงปลอดภัย โดยการกำหนดมาตรฐานการใช้งานข้อมูล และนโยบายในการควบคุมการใช้งานข้อมูลภายในหน่วยงาน” สำหรับ Data Management Association (DAMA) International (2017) ระบุว่า เป็น “การวางแผน การกำกับดูแล และควบคุมการบริหารจัดการข้อมูล การใช้งานข้อมูล และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง” ทั้งนี้ สำหรับประเทศไทย ได้กำหนดเป็นธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ภายใต้การกำกับดูแลโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคสทิตีในการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดทำ การใช้งาน และการบริหารจัดการข้อมูล รวมถึงกระบวนการที่กำหนดบทบาท นโยบาย และมาตรฐาน ที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สถาบัน Data Governance Institute (DGI) (Thomas, 2009) ได้นำหลักการพื้นฐานการธรรมาภิบาลข้อมูลไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเสนอกรอบการธรรมาภิบาลข้อมูลผ่านองค์ประกอบการดำเนินงาน รวม ๑๐ องค์ประกอบ โดยแบ่งเป็น ๓ หมวด ดังนี้

๑. กฎเกณฑ์ (Rules of Engagement) มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่
  - ๑.๑ วิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision and Mission)
  - ๑.๒ การวัดความสำเร็จการธรรมาภิบาลข้อมูล
  - ๑.๓ นิยามข้อมูลและกฎเกณฑ์ (Data Definition and Rules)
  - ๑.๔ สิทธิในการตัดสินใจ (Decision Right)
  - ๑.๕ ความสามารถในการตรวจสอบและการรับผิดชอบในผลของการดำเนินการ (Accountabilities)
  - ๑.๖ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
๒. โครงสร้างธรรมาภิบาลและบุคลากร มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่
  - ๑.๗ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับข้อมูล (Data Stakeholders)
  - ๑.๘ สำนักงานธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Office)
  - ๑.๙ บริกรข้อมูล (Data Steward)
๓. กระบวนการธรรมาภิบาลข้อมูล (The Process of Governing Data)
  - ๑.๑๐. กระบวนการธรรมาภิบาลข้อมูล

อีกทั้ง Data Management Association International (DAMA International) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่มีการธรรมาภิบาลข้อมูล เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เห็นว่าธรรมาภิบาลข้อมูลที่ดี ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงทั้งด้านความปลอดภัย รักษาความเป็นส่วนบุคคล หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ โดยกล่าวถึงความสำคัญในการสถาปนาโครงสร้างของบุคลากรที่รับผิดชอบในการธรรมาภิบาลข้อมูลและกระบวนการธรรมาภิบาลข้อมูล ไว้อีกด้วย

## ๒.๒ การบริหารจัดการข้อมูล

การบริหารจัดการข้อมูล เป็นคำจำกัดความที่อธิบายถึงกระบวนการจัดการกับข้อมูล ซึ่งในขั้นต้นแต่ละองค์กร ต้องตระหนักว่าข้อมูลที่มีอยู่เป็นทรัพย์สินที่มีค่า จึงต้องมีกระบวนการจัดการข้อมูลให้ดี ให้ถูกต้อง ให้มีเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องกำหนดให้มีการดำเนินการทุกองค์ประกอบในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดวงจรชีวิตของข้อมูล ดังแผนภาพที่ ๒ - ๑ ทั้งนี้ การบริหารจัดการข้อมูลที่ดีจะช่วยให้หน่วยงานนำข้อมูลไปประมวลผลหรือใช้ในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการข้อมูลของหน่วยงาน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๒) ดังนี้



๑. เพื่อการจัดเก็บ นำมาใช้งาน และประมวลผลข้อมูลตามที่หน่วยงานต้องการ
  ๒. เพื่อควบคุม ตรวจสอบ และป้องกัน โดยใช้กระบวนการกำกับดูแลข้อมูล และความปลอดภัยของข้อมูล
  ๓. เพื่อจัดหมวดหมู่ และกำหนดมาตรฐานของข้อมูล โดยใช้การจำแนกข้อมูล และกำหนดกรอบการทำงานที่รู้จักแพร่หลาย และได้มาตรฐานสากล
  ๔. เพื่อให้สามารถนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ภายในภายหลัง โดยกำหนดข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและเรียกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  ๕. เพื่อการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และมีความถูกต้องอยู่เสมอ
  ๖. เพื่อการปกป้องข้อมูลจากการลักลอบใช้งาน แก้ไขโดยมิชอบ หรือเกิดจากภัยธรรมชาติหรือความบกพร่องภายในระบบคอมพิวเตอร์
- แผนภาพที่ ๒ - ๑ วงจรชีวิตของข้อมูลและองค์ประกอบในการบริหารจัดการข้อมูล



ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๒

### ๒.๒.๑ วงจรชีวิตข้อมูล

วงจรชีวิตข้อมูล เป็นกระบวนการบริหารและจัดการข้อมูลที่แสดงลำดับขั้นตอนของข้อมูล ตั้งแต่เริ่มสร้างข้อมูลไปจนถึงการทำลายข้อมูล ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๒.๑.๑ กระบวนการสร้างข้อมูล (Create) เป็นการสร้างข้อมูลขึ้นมาใหม่ โดยการจดบันทึกด้วยบุคคลหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น อุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณ (Sensor) รวมถึงการซื้อหรือรับข้อมูลจากหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาจัดเก็บ

๒.๒.๑.๒ กระบวนการจัดเก็บข้อมูล (Store) เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการสร้าง หรือแลกเปลี่ยนจากหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะจัดเก็บลงแฟ้มข้อมูล หรือระบบการจัดการฐานข้อมูล (DBMS) เพื่อให้มีระเบียบ ง่ายต่อการใช้งาน ไม่สูญหายหรือถูกทำลาย และให้ผู้ใช้สามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

๒.๒.๑.๓ กระบวนการใช้ข้อมูล (Use) เป็นการนำข้อมูลที่จัดเก็บมาประมวลผล เช่น การถ่ายโอนข้อมูล การเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงาน รวมถึงการสำรองข้อมูล (Backup) โดยการคัดลอกข้อมูลที่ใช้งานอยู่เพื่อทำสำเนา เช่น ใช้โปรแกรมในการสำรองข้อมูล เพื่อป้องกันข้อมูลเสียหายและสูญหาย ซึ่งสามารถกู้คืน (Restore) ข้อมูลกลับมาใช้งานได้

๒.๒.๑.๔ กระบวนการเผยแพร่ข้อมูล (Publish) เป็นการแชร์ข้อมูล (Sharing) การกระจายข้อมูล (Dissemination) การควบคุมการเข้าถึง (Access Control) การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Exchange) และการกำหนดเงื่อนไขในการนำข้อมูลไปใช้ (Condition)

๒.๒.๑.๕ กระบวนการจัดเก็บข้อมูลถาวร (Archive) เป็นการคัดลอกเอาข้อมูลที่มีอายุเกินช่วงใช้งานหรือไม่ได้ใช้งานแล้ว เพื่อทำสำเนาสำหรับการเก็บรักษา โดยที่ข้อมูลนั้นไม่มีการลบ ปรับปรุงหรือแก้ไขอีก และสามารถนำกลับไปใช้งานใหม่ได้เมื่อต้องการ

๒.๒.๑.๖ กระบวนการทำลายข้อมูล (Destroy) เป็นการทำลายข้อมูลที่มีการจัดเก็บถาวรเป็นเวลานานหรือเกินเวลาที่กำหนด

## ๒.๒.๒ องค์ประกอบในการบริหารจัดการข้อมูล

หลักการบริหารจัดการข้อมูลที่ติดต้องมองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ๑๐ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๒.๒.๑ สถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) เป็นรูปแบบของแบบจำลองข้อมูลที่อธิบายเกี่ยวกับกลุ่มของข้อมูลทั้งหมดในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับแอปพลิเคชัน หรือสถาปัตยกรรมเมทาเดตา เป็นต้น ซึ่งช่วยให้เห็นภาพรวม ความเชื่อมโยง และการไหลของข้อมูลในระดับต่าง ๆ รวมถึงอธิบายสถานะของข้อมูลในปัจจุบัน และกำหนดความต้องการในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานเข้าใจและเห็นภาพรวมของข้อมูลในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นสถาปัตยกรรมข้อมูลจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการวางแผนบริหารจัดการข้อมูล

๒.๒.๒.๒ การจำลองและการออกแบบข้อมูล (Data Modeling and Design) เป็นแบบจำลองข้อมูลที่แสดงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้งาน รวมถึงระบุข้อกำหนดและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มักแสดงในรูปแบบไดอะแกรม ซึ่งจะแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันพร้อมทั้งโครงสร้างข้อมูล โดยแบ่งการสร้างแบบจำลองเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย ระดับที่ ๑ แบบจำลอง

เชิงความคิด (Conceptual Data Model) ระดับที่ ๒ แบบจำลองเชิงตรรกะ (Logical Data Model) และระดับที่ ๓ แบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ (Physical Data Model) ทั้งนี้ ขั้นตอนในการสร้างแบบจำลอง และการออกแบบข้อมูลนั้นเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ เพื่อกำหนดเป็นแบบจำลองเชิงความคิดขึ้นมาก่อน จากนั้นออกแบบข้อมูลให้เป็นแบบจำลองข้อมูลเชิงตรรกะให้มีความชัดเจน โดยการให้รายละเอียดข้อมูลมากยิ่งขึ้น เช่น ฟิลด์ข้อมูล และขั้นตอนสุดท้ายจึงกำหนดแบบจำลองข้อมูลเชิงกายภาพ โดยกำหนดรายละเอียดข้อมูลให้มากขึ้น เช่น รูปแบบของข้อมูล ขนาดของข้อมูล เพื่อให้นำไปใช้งานได้จริง

๒.๒.๒.๓ การจัดเก็บและการดำเนินการกับข้อมูล (Data Storage and Operation) เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่มีโครงสร้าง โดยการจัดเก็บจะจัดเก็บในรูปแบบฐานข้อมูล ส่วนการดำเนินการกับข้อมูลจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผน การใช้งาน กระบวนการจัดการข้อมูลหรือวงจรชีวิตข้อมูล รวมถึงการปรับปรุงข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัย และความถูกต้องของข้อมูล

๒.๒.๒.๔ การบูรณาการและความสามารถในการทำงานร่วมกัน (Data Integration and Interoperability) โดยการบูรณาการหรือการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Integration) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำข้อมูลหลัก (Master Data) คลังข้อมูล (Data Warehouse) ดาตาเลค (Data Lake) รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ส่วนความสามารถในการทำงานร่วมกัน (Interoperability) เป็นการกำหนดมาตรฐานหรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือระบบ เช่น กล่าวถึงคุณลักษณะของระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบส่วนต่อประสานโปรแกรมประยุกต์ (API) ทั้งนี้ กล่าวได้ว่าการบูรณาการข้อมูลจะช่วยควบคุมและจัดการคุณภาพของข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนการแลกเปลี่ยนข้อมูลจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการระหว่างหน่วยงานหรือส่วนงาน

๒.๒.๒.๕ การบริหารจัดการเอกสารและเนื้อหา (Document and Content Management) เป็นการวางแผน การจัดการ การเข้าถึง การใช้งาน และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างหรือแบบกึ่งโครงสร้าง เช่น การจัดเก็บ การป้องกัน ความเสียหาย การเข้าถึงข้อมูล ทั้งแบบข้อมูลออนไลน์ (Social Media) ข้อมูลที่เป็นกระดาษ ข้อมูลที่เป็นรูปภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น ซึ่งการบริหารจัดการข้อมูลจะมุ่งเน้นการรักษาความถูกต้องของข้อมูลเป็นหลัก และช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวมาได้ง่าย

๒.๒.๒.๖ ข้อมูลหลักและข้อมูลอ้างอิง (Master and Reference Data) โดยข้อมูลหลัก (Master Data) เป็นข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าข้อมูลอ้างอิง มีรายละเอียดหรือจำนวนฟิลด์ข้อมูลมากกว่า และเป็นข้อมูลที่สร้างและใช้งานร่วมกันภายในขอบเขตและการดำเนินงานของหน่วย เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้ขาย ข้อมูลสินค้า ข้อมูลครุภัณฑ์

และข้อมูลสถานที่ ขณะที่ข้อมูลอ้างอิง (Reference Data) คือข้อมูลที่เป็นสากล มีการกำหนดมาตรฐานและใช้งานร่วมกัน มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลน้อยกว่าข้อมูลหลัก เช่น รหัสไปรษณีย์ รหัสประเทศ หน่วยวัดระยะทาง ดังนั้น ข้อมูลหลักและข้อมูลอ้างอิง จึงเป็นการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้ทั้งหน่วยงานเข้าถึงและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ โดยข้อมูลจะถูกจัดเก็บไว้แหล่งเดียว และมีการกำหนดนโยบายของข้อมูลเพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ทำให้ข้อมูลมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้งานได้จริง

๒.๒.๒.๗ คลังข้อมูล ดาตาเลค ระบบรายงานอัจฉริยะ และดาตาอานาไลติกส์ (Data Warehouse, Data Lake, Business Intelligence, and Data Analytics) โดยคลังข้อมูล (Data Warehouse) หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Integration) ซึ่งเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่มีหลายรูปแบบมาเก็บในคลังข้อมูล โดยผ่านกระบวนการ Extract Transform Load (ETL) ในรูปแบบข้อมูลที่มีโครงสร้าง และถูกจัดทำให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งรูปแบบรายงานอัจฉริยะ (Business Intelligence) และดาตาอานาไลติกส์ (Data Analytics) และสำหรับ ดาตาเลค (Data Lake) นั้นถูกกำหนดให้เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีหลายรูปแบบ ข้อมูลที่จัดเก็บเป็นข้อมูลที่มีโครงสร้าง ข้อมูลกึ่งโครงสร้าง และข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง โดยข้อมูลถูกจัดเก็บในรูปแบบที่เหมือนหรือใกล้เคียงกับรูปแบบที่ได้รับมาจากต้นฉบับ และใช้เป็นข้อมูลสำรองได้ ทั้งนี้ หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง คลังข้อมูล ดาตาเลค ระบบรายงานอัจฉริยะ และดาตาอานาไลติกส์ แล้ว อาจกล่าวได้ว่า คลังข้อมูลและดาตาเลคจะเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้วิธีการบูรณาการข้อมูล โดยข้อมูลจากคลังข้อมูลสามารถรวมเข้าไปที่ดาตาเลคเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ข้อมูลในคลังข้อมูลจะถูกจัดกลุ่มเป็นดาตามาร์ท (Data Mart) ของแต่ละหน่วยงาน เช่น ดาตามาร์ทของฝ่ายบุคคล หลังจากนั้นข้อมูลในดาตามาร์ท จะใช้ในการทำรายงานอัจฉริยะ หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยวิธีการของดาตาอานาไลติกส์ (Data Analytics) กรณีดาตาเลค (Data Lake) ไม่ต้องจัดกลุ่มเป็นดาตามาร์ท สามารถทำรายงานอัจฉริยะ และดาตาอานาไลติกส์ได้ทันที ซึ่งเมื่อข้อมูลผ่านกระบวนการวิเคราะห์เป็นรายงานอัจฉริยะและดาตาอานาไลติกส์แล้ว สามารถนำข้อมูลไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานต่อไป

๒.๒.๒.๘ คำอธิบายชุดข้อมูลดิจิทัล หรือเมทาดาตา (Metadata) เป็นข้อมูลที่ใช้อธิบายข้อมูลหลักหรือกลุ่มข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานเข้าใจข้อมูล ระบบ และขั้นตอนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการบริหารจัดการเมทาดาตา (Metadata Management) เริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวม การจัดกลุ่ม การดูแล และการควบคุมเมทาดาตา ทั้งนี้ข้อมูลแต่ละชุดควรมีเมทาดาตา เช่น รายละเอียดชุดข้อมูล สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชุดข้อมูล วัตถุประสงค์การนำไปใช้ ไฟล์ข้อมูล เพื่อให้ผู้ใช้งานทราบเกี่ยวกับชุดข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

๒.๒.๒.๙ ความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคลของข้อมูล (Data Security and Privacy)

### ๑. ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)

หมายถึง การป้องกันข้อมูลทั้งในด้านการรักษาความลับของข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดทำ การปฏิบัติตาม และการบังคับใช้นโยบาย และขั้นตอนด้านการรักษาความปลอดภัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การรักษาความลับ (Confidentiality) หมายถึง การรักษาข้อมูลตามสภาพของการจัดชั้นความลับ และมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล เพื่อลดความเสี่ยงจากการถูกคุกคามและป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล

- ความถูกต้องของข้อมูล (Integrity) หมายถึง การคงสภาพของข้อมูล หรือการรักษาความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลให้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ รวมถึงการป้องกันข้อมูลมิให้เปลี่ยนแปลงแก้ไขโดยผู้ไม่ได้รับสิทธิ์

- ความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability) หมายถึง ข้อมูลพร้อมใช้งานอยู่เสมอ รวมถึงมีการสำรองข้อมูลเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

### ๒. ด้านการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy)

เริ่มตั้งแต่การรวบรวมจัดเก็บ ใช้ เผยแพร่ หรือดำเนินการอื่นใดเกี่ยวกับข้อมูล โดยต้องมีการระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ห้ามมิให้มีการเปิดเผย หรือกระทำการอื่นใดที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลหรือกฎหมายกำหนดให้กระทำได้

๒.๒.๒.๑๐ คุณภาพข้อมูล (Data Quality) เป็นเครื่องมือในการวัดความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพของการนำข้อมูลไปใช้ ต้องมีการวางแผนการดำเนินการ การควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ และการปรับปรุงเพื่อให้ข้อมูลมีคุณภาพ โดยมีองค์ประกอบ ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความครบถ้วน (Completeness) ความตongกัน (Consistency) ความเป็นปัจจุบัน (Timeliness) ความตรงตามความต้องการของผู้ใช้ (Relevancy) และความพร้อมใช้งาน (Availability)

### ๒.๓ ความสัมพันธ์ของการธรรมาภิบาลข้อมูลกับการบริหารจัดการข้อมูล

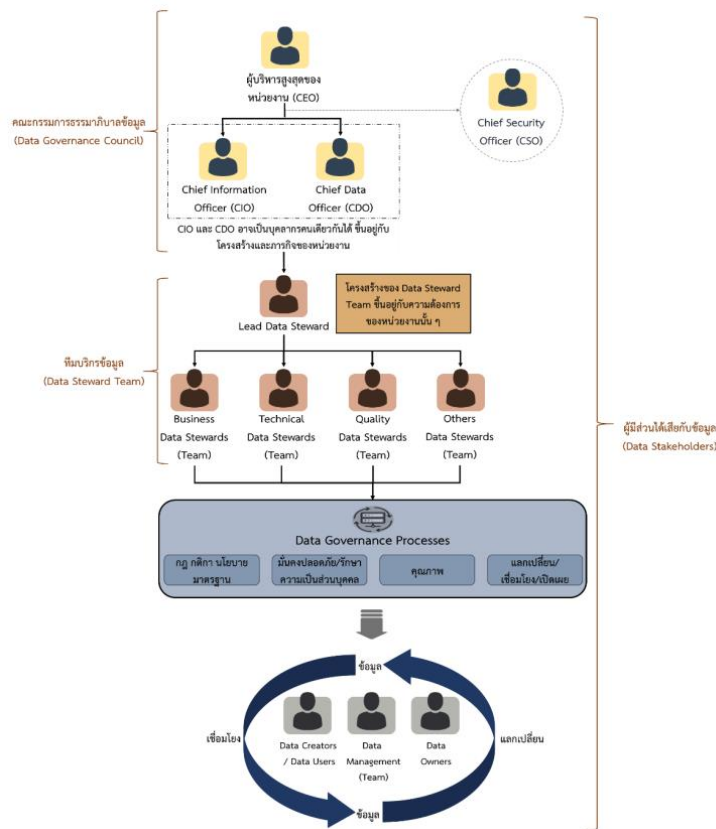
จากหลักการพื้นฐานธรรมาภิบาลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลจะเห็นว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กันทั้งในการธรรมาภิบาลข้อมูลกับการบริหารจัดการข้อมูล ซึ่งการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) เป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญลำดับแรกในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) เพราะเป็นเรื่องของการกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ เพื่อเป็นกลไกในการกำหนดทิศทาง ควบคุม และทวนสอบการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารจัดการข้อมูลตามนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้นั่นเอง

### ๒.๔ โครงสร้างบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการธรรมาภิบาลข้อมูล

การธรรมาภิบาลข้อมูลจะมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างต่อเนื่องนั้น ต้องมีการจัดโครงสร้างบุคลากร รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ในการธรรมาภิบาลข้อมูลเป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทราบกระบวนการ รวมถึงทราบบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานด้านการธรรมาภิบาลข้อมูลมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บุคลากรในโครงสร้างการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ จะถูกแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร เพื่อให้มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมาย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของธรรมาภิบาลข้อมูล การกำหนดนิยามความหมายและขอบเขตของข้อมูล การกำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายข้อมูล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และนโยบายข้อมูล ดังนั้นจึงได้กำหนดโครงสร้างบุคลากร หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในการธรรมาภิบาลข้อมูลทั้งระบบ ตามแผนภาพที่ ๒ - ๒ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ ๒ - ๒ ตัวอย่างโครงสร้างการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ



ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, ๒๕๖๒

๒.๔.๑ คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Council) มีอำนาจสูงสุดในการธรรมาภิบาลข้อมูลภายในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและตัดสินใจเชิงนโยบาย แก้ไขปัญหาด้านข้อมูลที่เกิดขึ้น และบริหารจัดการภายในคณะกรรมการ ซึ่งในแต่ละส่วนจะมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ให้ข้อเสนอแนะ และอนุมัตินโยบายข้อมูล มาตรฐานข้อมูล แนวทางปฏิบัติ เกณฑ์การวัดคุณภาพ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล จัดลำดับความสำคัญและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล รวมไปถึงการแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน

๒. ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer : CIO) เป็นบุคคลที่ดูแลรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในองค์กร รวมถึงการดูแลเกี่ยวกับ มาตรฐาน กฎเกณฑ์ โครงสร้าง งบประมาณ กระบวนการให้ความรู้ แก่บุคลากร โดย CIO จะเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEO) เกี่ยวกับการพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ให้การบริหารองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายรวมขององค์กรที่กำหนดไว้

๓. ผู้บริหารข้อมูลระดับสูง (Chief Data Officer : CDO) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่นำข้อมูลขององค์กรไปวิเคราะห์ เพื่อสร้างและส่งเสริมเทคโนโลยี เครื่องมือ แนวทาง และวิธีการ ในการทำให้ข้อมูลขององค์กรมีคุณค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้องค์กร ภาครัฐต่าง ๆ ใช้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องทำงานร่วมกับผู้บริหาร ส่วนอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และดำเนินการธรรมาภิบาลข้อมูลให้มีคุณภาพ และกำกับดูแลการควบคุมด้านอื่น ๆ เพื่อรักษาความสมบูรณ์ของข้อมูล ทั้งนี้บางองค์กร ผู้บริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงและผู้บริหารข้อมูลระดับสูงอาจเป็นบุคคลเดียวกัน หรือทำหน้าที่แทนกันได้ หากมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน

๔. ผู้บริหารด้านการรักษาความปลอดภัยระดับสูง (Chief Security Officer : CSO) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้การทำงานขององค์กรมีความปลอดภัยทั้ง ด้านการบริหารจัดการดูแล และด้านข้อมูล โดยการปรับปรุงความมั่นคงทางกายภาพและความปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น รวมถึงต้องมีการทำงานร่วมกับผู้บริหารอื่น ๆ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับลำดับ ความสำคัญของความต้องการด้านความปลอดภัย เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการป้องกัน องค์กรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ต้องกำกับดูแลคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย รวมถึงทำงานร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงในท้องถิ่น และหน่วยงานรักษาความปลอดภัยอื่น ๆ

๕. หัวหน้าทีมบริการข้อมูล (Lead Data Steward) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ เป็นผู้ควบคุมและสั่งการภายในทีม บริการข้อมูล และเป็นหนึ่งในคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล

๒.๔.๒ ทีมบริการข้อมูล (Data Steward Teams) ประกอบด้วย หัวหน้าบริการข้อมูล (Lead Data Steward) และบริการข้อมูลในแต่ละส่วนงานขององค์กร เช่น บริการข้อมูลด้านธุรกิจ (Business Data Stewards) บริการข้อมูลด้านเทคนิค (Technical Data Stewards) บริการข้อมูลด้าน

คุณภาพข้อมูล (Data Quality Stewards) และบริการข้อมูลด้านอื่น ๆ (Other Data Stewards) ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการข้อมูล ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องในด้านความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล ด้านกฎหมาย ด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายข้อมูล หรือด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดการธรรมาภิบาลข้อมูลขององค์กรที่ดี ทีมบริการข้อมูลเหล่านี้จะรับคำสั่งโดยตรงจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล รวมทั้งดำเนินการสนับสนุนข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล ซึ่งบริการข้อมูลในแต่ละด้านจะมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

๑. บริการข้อมูลด้านการกำหนดภารกิจ (Mission Data Stewards) เป็นบุคคลที่มาจากฝ่ายนโยบายและแผน แต่มีความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยี โดยรับผิดชอบในการนิยามความต้องการด้านคุณภาพและความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งนำมาจากผู้ใช้ข้อมูล (Data Users) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นิยามคำอธิบายชุดข้อมูลหรือเมทาดาตา ร่างนโยบายข้อมูล ตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายข้อมูล ตรวจสอบคุณภาพ ตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล วิเคราะห์ผลการตรวจสอบแล้วรายงานผลให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

๒. บริการข้อมูลด้านเทคนิค (Technical Data Stewards) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บริการข้อมูลด้านธุรกิจ เช่น นิยามเมทาดาตาเชิงเทคนิค ให้ข้อเสนอแนะเชิงเทคนิคในการร่างนโยบายข้อมูล ตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล และการปฏิบัติตามนโยบายข้อมูลในเชิงเทคนิค

ทั้งนี้บริการข้อมูลด้านด้านการกำหนดภารกิจ และบริการข้อมูลด้านเทคนิคอาจจะเป็นบุคคลเดียวกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลหรือความเหมาะสมขององค์กร

๓. บริการข้อมูลด้านคุณภาพข้อมูล (Data Quality Stewards) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการด้านคุณภาพข้อมูล เช่น การกำหนดนโยบาย การตรวจวัดคุณภาพ และการวิเคราะห์คุณภาพข้อมูล

๔. บริการข้อมูลด้านอื่น ๆ เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ดูแลเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะ เช่น บริการข้อมูลด้านความมั่นคงปลอดภัย หรือบริการข้อมูลด้านการอบรมและให้ความรู้

๒.๔.๓ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับข้อมูล (Data Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับข้อมูลเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการธรรมาภิบาลข้อมูล ประกอบด้วย เจ้าของข้อมูล ทีมบริหารจัดการข้อมูล ผู้สร้างข้อมูล และผู้ใช้ข้อมูล สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบภายในโครงสร้างธรรมาภิบาลข้อมูลมีดังนี้

๑. เจ้าของข้อมูล (Data Owners) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ตรวจสอบดูแลข้อมูลโดยตรงว่าสอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน กฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ เจ้าของข้อมูลจะทบทวนและอนุมัติการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล เช่น การเปลี่ยนแปลง



เมทาาดา การให้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และการจัดชั้นความลับของข้อมูล ทั้งนี้เจ้าของข้อมูลมักจะอยู่ในตำแหน่งบริหาร

๒. ทีมบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Team) เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลให้มีประสิทธิภาพและสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร รวมถึงสนับสนุนกิจกรรมของการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่รับผิดชอบ ได้แก่ สถาปนิกข้อมูล (Data Architect) ผู้บริหารจัดการฐานข้อมูล (Database Administrator) วิศวกรข้อมูล (Data Engineer) นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) นักวิเคราะห์ภารกิจ (Mission Analyst) และนักออกแบบจำลองข้อมูล (Data Modeler) เป็นต้น

๒.๔.๔ ผู้สร้างข้อมูล (Data Creator) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บันทึก แก้ไข ปรับปรุง หรือลบข้อมูล นอกจากนี้ยังต้องทำงานร่วมกับบริการข้อมูล เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปัญหา ด้านคุณภาพข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล

๒.๔.๕ ผู้ใช้ข้อมูล (Data User) เป็นบุคคลที่นำข้อมูลไปใช้งานทั้งในระดับปฏิบัติงาน และระดับบริหาร โดยระบุความต้องการในการใช้ข้อมูล เพื่อเป็นการสนับสนุนการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ พร้อมทั้งรายงานปัญหาที่พบระหว่างการใช้ข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูลไปยังบริการข้อมูล

### ๒.๕ สภาพแวดล้อมของการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance Environment)

สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการธรรมาภิบาลข้อมูล ประกอบด้วย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการธรรมาภิบาลข้อมูล รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อการธรรมาภิบาลข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ๒.๕.๑ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันในประเทศไทยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ข่าวสาร มีประเด็นที่อาจส่งผลต่อหลักแนวคิดการธรรมาภิบาลข้อมูลในหลายด้าน ดังนี้

##### ๑. ด้านการเปิดเผยข้อมูล มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูล ดังนี้

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ในมาตราที่ ๕๙

ได้ระบุว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองขององค์กรของรัฐที่มีใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทางราชการ

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้มีการเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะที่หน่วยงานของรัฐจัดทำและครอบครองในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก มีส่วนร่วมและตรวจสอบ

การดำเนินงานของรัฐ และสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาบริการ และนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศในด้านต่าง ๆ

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ มี ๓ ประเด็นที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล อาทิ ข้อมูลภาครัฐ ต้อง “เปิดเผยเป็นหลัก ปกปิดเป็นข้อยกเว้น” ให้กำหนดหลักเกณฑ์และกลไกการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งกำหนดประเภทข้อมูลที่เปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ เป็นต้น

๒. ด้านการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูล มีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.๒๕๖๒ โดยมีการพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับดิจิทัล และ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็นให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้มีความสอดคล้อง และมีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งมีความมั่นคงปลอดภัยและน่าเชื่อถือ โดยมีการบูรณาการและสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ เกิดการพัฒนาการบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบริหารราชการและการบริการประชาชนแบบบูรณาการ รวมทั้งให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก

๓. ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ กำหนดประเภท ข้อมูลที่เปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ ซึ่งเป็นแนวทางในการพิจารณาข้อมูลกรณีที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากข้อมูลส่วนบุคคลต้องมีหลักเกณฑ์ในการคุ้มครอง

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนด หลักเกณฑ์ กลไก และมาตรการที่กำกับดูแลเกี่ยวกับการให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

- ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ครอ.) เรื่อง แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้ระบุเรื่อง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไว้ว่า “กำหนดให้ภาครัฐที่ให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ต้องมีนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล”

๔. ด้านการรักษาความปลอดภัยและรักษาความลับ โดยมีกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานควบคุมและกำกับดูแล และหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศ ต้องดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อรักษาสถานะของข้อมูลคอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์

- ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (คธอ.) เรื่อง มาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศตามวิธีการแบบปลอดภัย พ.ศ. ๒๕๕๕ โดยกำหนดให้มี มาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศในระดับเครื่องครีตรดับกลาง และระดับพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานและองค์กร หรือส่วนงานของทั้งหน่วยงานและองค์กรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด

- พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้าราชการแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดข้อมูลข่าวสารที่สำนักข้าราชการแห่งชาติได้รับมาเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ฉบับนี้ โดยจะเปิดเผยมิได้ เว้นแต่เป็นการเปิดเผยต่อหน่วยข้าราชการ หน่วยงานความมั่นคง นายกรัฐมนตรี หรือตามคำสั่งศาล ที่จะนำมาพิจารณาในการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ

- ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้มีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ได้แก่ กำหนดนิยามข้อมูลข่าวสารลับ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการรักษาความลับของหน่วยงานภาครัฐ

- แนวทางปฏิบัติในการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับบุคคล เอกสาร และสถานที่ที่จัดทำขึ้นจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒

## ด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

### ๑. ทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพ

เพื่อให้มีหลักแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งฮอร์เบิร์ต เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon, 1982) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพ (Efficiency)” ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และความพึงพอใจสูงสุด โดย เขียนเป็นสูตรเพื่อประเมินค่าเชิงปริมาณไว้ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O = ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับออกมา (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยของ แสวง รัตนมงคลมาศ (๒๕๑๔) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “ประสิทธิภาพ” ในเชิงธุรกิจว่าเป็นความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดีที่สุด นั่นคือการทำให้ได้กำไรสูงสุด แต่หากเป็นกรณีของการบริหารราชการ นั้นควรหมายถึงความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้สูงสุด

## ๒. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากเป้าหมายของงานวิจัยนี้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ หรือกระบวนการทำงานขององค์กร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้ศึกษาผลงานวิจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของเซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ ๕ เป้าหมายหลัก

๑. การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการออกแบบการทำงานใหม่
๒. บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน
๓. วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่การทำงานเป็นทีม
๔. เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงาน ในองค์กร
๕. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร

อีกทั้ง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Robbins & Coulter, 2007) นั้นมีรูปแบบที่สำคัญ ๓ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านโครงสร้าง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่าย และแผนงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์การ ๒) ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข กระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ที่ทันสมัยและอัตโนมัติ มาแทนที่เครื่องจักรเดิม หรือให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน และ ๓) การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนบุคคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง การตระหนักรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยภาวะผู้นำขององค์กร ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ให้มีทิศทางที่ชัดเจน ให้ความใส่ใจ เพื่อกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งนำบุคลากรให้สามารถทำงาน ด้วยความอดุสาหะแน่วแน่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุกล่วงได้ จนเป็นผลสำเร็จ

ทั้งนี้กรอบแนวคิดดังกล่าวที่กล่าวในข้างต้นมีความสอดคล้องกับ ซาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (๒๕๕๙) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร ไว้ว่า ผู้บริหารนั้นต้องเข้าใจในแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารต้องเข้าใจในด้านการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพ ของการสื่อสาร เพื่อให้ผู้บริหารเองสามารถให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือสื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยิ่งไปกว่านั้นต้องสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถเลือกใช้การติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้มีข้อมูลการวิจัยที่สามารถใช้อ้างอิงประกอบการศึกษาวิจัยแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จึงได้ศึกษาผลงานวิจัยในเรื่อง Silo Busting ของศูนย์ธรรมาภิบาลและนวัตกรรม Ash Center for Democratic Governance and Innovation จาก มหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่เกื้อกูลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา (Wiseman, 2022) ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่ชัดเจน น่าสนใจ สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานให้สามารถทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความอดทนอดหยิ่ง แน่วแน่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วง

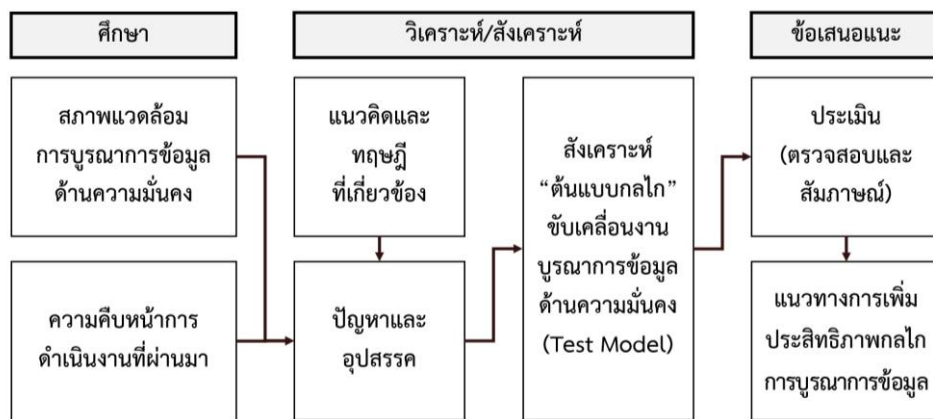
๒. ทีมเวิร์ค (Teamwork) หมายถึง องค์กรมีบุคลากรที่มีฝีมือมีทักษะงานด้านข้อมูลด้านการเจรจา ที่สามารถทำให้องค์กรต่าง ๆ บรรลุความตกลงใจ ในการบูรณาการและแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน

๓. กระบวนการ (Process) หมายถึง องค์กรมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านข้อมูลที่เป็น รูปธรรม มีแพลตฟอร์ม และเครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัย สามารถรองรับงานด้านการจัดเก็บประมวลผล บูรณาการ ธรรมาภิบาลและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ข้อมูล (Data) หมายถึง องค์กรมีข้อมูลด้านความมั่นคงที่มีคุณภาพ ประโยชน์ มีความถูกต้อง และคุณภาพสูง อยู่ในสภาพ รูปแบบและโครงสร้างที่เป็นมาตรฐาน เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งาน และสามารถแบ่งปัน ระหว่างหน่วยงานได้ง่ายเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับทุกหน่วยงานด้านความมั่นคง

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนากรอบการศึกษาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จากนั้นจึงทำการศึกษาสภาพแวดล้อมในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งความคืบหน้าการดำเนินงานที่ผ่านมาในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เพื่อรวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น แล้วจึงสังเคราะห์ออกมาเป็น “ต้นแบบกลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (Test Model)” และทำการประเมิน ด้วยวิธีการตรวจสอบผลเชิงปริมาณ รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อปรับปรุงและสรุปเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ต่อไป



## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล โดยใช้มุมมองในมิติของผู้ใช้งานข้อมูล อันประกอบด้วย แนวคิดด้านการใช้งานเทคโนโลยีสื่อยุคใหม่ เช่น เมทาเวิร์ส และสื่อใหม่ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการใช้ข้อมูลในปัจจุบัน เป็นจุดเริ่มต้น จากนั้นจึงศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านการบูรณาการและการมีส่วนร่วม คุณลักษณะด้านข้อมูลขนาดใหญ่ และการบริหารจัดการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้ประกอบการขับเคลื่อนกลไกการพัฒนากรอบการศึกษาของการวิจัย ร่วมกับการศึกษาผลงานวิจัยที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการข้อมูลและประสบความสำเร็จในองค์กรระดับชาติ ทั้งนี้การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ ๒ นี้ เป็นการเตรียมองค์ความรู้เพื่อการสร้างต้นแบบกลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (Test Model) ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมนำไปใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ต่อไป

## บทที่ ๓

# สถานภาพการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคง แบบองค์รวมของประเทศไทย

### กล่าวนำ

ในบทที่ ๓ เป็นรายละเอียดเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการข้อมูล ซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม และเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคงที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน้าที่และอำนาจของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้บัญญัติไว้ โดยนำกรอบวิสัยทัศน์ในการพัฒนา ซึ่งมีความประสงค์ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้คตินโยบายประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อให้ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน รวมทั้งการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่กับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ดังนี้

๑. กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง
๒. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนระดับรอง
๓. ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง
๔. นโยบาย และภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป
๕. ปัญหา และอุปสรรค
๖. สรุป

## กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

### ๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งเป็นกฎหมายลำดับศักดิ์สูงสุดว่าด้วยการจัดระเบียบการปกครองของประเทศ โดยมาตรา ๒๕๘ (ข) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ได้กำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและนำเทคโนโลยี รวมทั้งข้อมูลมาใช้สนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน ภายใต้การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ และบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน

### ๒. กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ ด้านการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ด้วยพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วย ความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รวมทั้งจัดให้มีธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้องกันและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัย โดยมอบให้คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งมีหน้าที่และอำนาจที่สำคัญคือ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ กำหนดมาตรฐาน ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับระบบดิจิทัล เพื่อเป็นหลักการและแนวทางในการดำเนินการ และให้หน่วยงานของรัฐจัดทำ “ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในระดับหน่วยงาน” และดำเนินการให้เป็นไปตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ได้แก่ การสนับสนุนข้อมูลดิจิทัลที่ได้พัฒนาขึ้นและครอบครอง ให้กับหน่วยงานของรัฐอื่น ตามที่ได้รับ การร้องขอ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งนี้ในกรณี ที่หน่วยงานของรัฐ ประสงค์ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในรูปแบบข้อมูลดิจิทัล เพื่อประโยชน์ในการบริหาร ราชการแผ่นดิน หน่วยงานของรัฐนั้น สามารถขอเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคลจากหน่วยงาน ของรัฐที่ครอบครองข้อมูลดังกล่าว เพื่อนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผลได้ (ภายใต้กรอบบทบัญญัติ แห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล)

๒.๒ ด้านการเปิดเผยข้อมูล มีพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ เป็นกฎหมายหลักที่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินการของรัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยใช้หลักการ (๑) เปิดเผยเป็นหลัก ปกปิดเป็นข้อยกเว้น (๒) ผู้ขอมีสิทธิรับรู้ โดยไม่จำเป็นต้องมีส่วนได้เสีย และ (๓) ให้ความสำคัญคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล โดยมีประเด็นที่หน่วยงานของรัฐต้องระมัดระวังในการบูรณาการและใช้งานข้อมูล ได้แก่



การห้ามมิให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ การกำหนดวิธีการคุ้มครองข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติว่าข้อมูลข่าวสารของทางราชการ มีวิธีรักษาป้องกันมิให้รั่วไหล สามารถเปิดเผยต่อบุคคลใดได้หรือไม่ ภายใต้เงื่อนไขเช่นใด โดยต้องเป็นไปตามตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ และการจัดให้มีระบบจัดเก็บข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลเท่าที่เกี่ยวข้องและยกเลิกเมื่อหมดความจำเป็น โดยพยายามเก็บข้อมูลข่าวสารโดยตรงจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล และแก้ไขให้ถูกต้องเสมอ รวมทั้งต้องจัดระบบรักษาความปลอดภัย เพื่อไม่ให้นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม โดยห้ามมิให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลต่อหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นหรือผู้อื่น โดยปราศจากความยินยอมเป็นหนังสือของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ให้ไว้ล่วงหน้าหรือในขณะนั้น เว้นแต่เป็นการเปิดเผยข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่รัฐภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐแห่งนั้น หรือเป็นการให้ซึ่งจำเป็นเพื่อป้องกัน หรือระงับอันตรายต่อชีวิตหรือสุขภาพของบุคคล เป็นต้น

๒.๓ ด้านการรักษาความลับและความปลอดภัยข้อมูลที่ได้มาจากการบูรณาการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานราชการ มีองค์ประกอบข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลข่าวสารทั่วไป และข้อมูลข่าวสารที่มีระดับชั้นความลับ ซึ่งจำเป็นต้องมีการรักษาความปลอดภัยบุคคล เอกสาร สถานที่ ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด อย่างเคร่งครัด ดังนี้

๒.๓.๑ ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดนิยาม หลักเกณฑ์ และวิธีการในการรักษาความลับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูล โดยกำหนดประเภทชั้นความลับ แบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) ระดับชั้นลับที่สุด (๒) ระดับชั้นลับมาก และ (๓) ระดับชั้นลับ ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีคำสั่งไม่ให้เปิดเผย และอยู่ในความครอบครองหรือควบคุมดูแลของหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐหรือที่เกี่ยวข้องกับเอกชน โดยคำถึงถึงการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐและประโยชน์แห่งรัฐ ประกอบกัน อีกทั้งการโอนข้อมูลข่าวสารลับระหว่างหน่วยงานของรัฐหรือการโอนภายในหน่วยงานเดียวกัน ให้เจ้าหน้าที่ผู้โอนและเจ้าหน้าที่ผู้รับโอนจัดทำบันทึกการโอน และการรับโอนข้อมูลข่าวสารลับตามแบบที่กำหนดไว้เป็นหลักฐานและให้นายทะเบียนข้อมูลข่าวสารลับ จัดแจ้งการโอนข้อมูลข่าวสารลับดังกล่าวไว้ในทะเบียนควบคุมข้อมูลข่าวสารลับด้วย ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีแผนการปฏิบัติในเวลาฉุกเฉิน โดยมีแผนการเคลื่อนย้าย แผนการพิทักษ์รักษา และแผนการทำลายข้อมูลข่าวสารลับ เพื่อนำมาปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตามความรุนแรงของสถานการณ์ เช่น ในกรณีที่มีการเก็บรักษาข้อมูลข่าวสารลับประเภท “ชั้นลับที่สุด” มีความเสี่ยงต่อการรั่วไหล อันจะก่อให้เกิดอันตรายแก่ประโยชน์แห่งรัฐ กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ สามารถสั่งทำลายข้อมูลข่าวสารลับได้ รวมทั้งในกรณีที่ข้อมูลข่าวสารลับสูญหาย ให้รายงานข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐที่ตนสังกัดทราบ และบันทึกการที่ข้อมูลข่าวสารลับสูญหายไว้ในทะเบียนควบคุมข้อมูลข่าวสารลับ ด้วย

๒.๓.๒ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้วางกรอบแนวทางปฏิบัติ เพื่อพิทักษ์รักษาและคุ้มครองป้องกัน สิ่งที่เป็นความลับของทางราชการ ซึ่งรวมถึงข้อมูลข่าวสารลับ ตลอดจนหน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ให้พ้นจากการรั่วไหล การจารกรรม การก่อวินาศกรรม การบ่อนทำลาย การก่อการร้าย การกระทำที่เป็นภัยต่อความมั่นคง และผลประโยชน์แห่งรัฐ และการกระทำอื่นใดที่ เป็นการเปิดเผยสิ่งที่เป็นความลับของทางราชการ ทั้งนี้มีประเด็นสำคัญได้แก่ การรักษาความปลอดภัย แห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร นอกจากต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ แล้ว ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔ และในกรณีการรักษาความปลอดภัย ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และมาตรการรักษาความปลอดภัยด้านสารสนเทศ โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เป็นผู้รับผิดชอบในการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ ทั้งนี้ รวมถึง ข้อมูลข่าวสาร ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ และสิ่งอื่นซึ่งมีได้อยู่ภายในอาคารและสถานที่ของหน่วยงานของรัฐ โดยคำนึงถึงความจำเป็นแก่การปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานของรัฐ และในกรณีที่หน่วยงานของรัฐ ได้มอบหมายหรือทำสัญญาว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ กำกับดูแลผู้ได้รับมอบหมายหรือผู้เป็นคู่สัญญาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกดังกล่าว ให้ต้องปฏิบัติตามการรักษา ความปลอดภัยแห่งชาติตามระเบียบฯ ด้วย

๒.๔ ด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ตามพระราชบัญญัติการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดประเด็นสำคัญให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการ ได้แก่ การจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย (๑) แผนการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้าน การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และ (๒) แผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่มีความสอดคล้อง กับนโยบายและแผนว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึงการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยง จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ตามประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงาน โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์โดยมีผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งตรวจสอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยผู้ตรวจสอบด้าน ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๒.๕ ด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งข้อกำหนดในพระราชบัญญัติคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ไม่มีผลบังคับใช้ในกรณีของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เนื่องจากเป็นการดำเนินการตามหน้าที่ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ หรือการรักษาความปลอดภัย ของประชาชน แต่หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องพึงนำบทบัญญัติมาใช้ประกอบการดำเนินการตาม วัตถุประสงค์และนัยยะสำคัญของกฎหมาย เพื่อบังคับแก่การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

ทั้งนี้ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐที่ใช้งานข้อมูลส่วนบุคคลมีหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามคำสั่งที่ได้รับจากหน่วยงานของรัฐที่ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลเท่านั้น เว้นแต่คำสั่งนั้นขัดต่อกฎหมายหรือบทบัญญัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามที่กฎหมายกำหนด โดยจัดให้มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหาย เข้าถึง ใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยปราศจากอำนาจหรือโดยมิชอบ รวมทั้งแจ้งให้หน่วยงานของรัฐที่ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล ทราบถึงเหตุการณ์ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่เกิดขึ้น รวมทั้งจัดทำและเก็บรักษาบันทึกการของกิจกรรมการใช้งานข้อมูลส่วนบุคคลไว้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลกำหนดด้วย

## ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนระดับรอง

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เพื่อให้มีกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดิน ให้เป็นตามกรอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่กล่าวในข้างต้น ได้อย่างมีทิศทาง ทั้งนี้ ในมิติของงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มียุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรองที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**๑. แผนระดับ ๑ : ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยกำหนดแนวทางบรรลุเป้าหมาย ในการมุ่งเน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย มีเอกราชและอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติสังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความพร้อม สามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่มีใช้รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลก บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด

### ๒. แผนระดับที่ ๒ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

**๒.๑ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง** เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางในภาพรวมที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในระยะ ๒๐ ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งก็คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมีเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วย (๑) ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข (๒) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ (๓) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง (๔) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคง

เป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และ (๕) การบริหารจัดการความมั่นคง มีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นสำคัญ สรุปได้ดังนี้

๒.๑.๑ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในภาพรวม ดังนี้

๒.๑.๑.๑ ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ เป็นการ “ปรับสภาพแวดล้อม พร้อมแก้ไขปัญหา” ให้ลดระดับลงอย่างมีนัยยะสำคัญ

๒.๑.๑.๒ ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ เป็นการดำเนินการให้ “ปัญหาเก่าหมดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” เอื้อต่อการบริหารประเทศมากยิ่งขึ้น

๒.๑.๑.๓ ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕ มีเป้าหมาย “ประเทศชาติพัฒนา ปวงประชาร่วมผลึกต้น”

๒.๑.๑.๔ ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐ บรรลุเป้าหมายสูงสุด ได้แก่ “ประเทศชาติ มั่นคง ประชาชนมีความสุข”

๒.๑.๒ กำหนดแผนย่อย แนวทางการพัฒนา รวม ๕ แผนย่อย ประกอบด้วย

๒.๑.๒.๑ แผนย่อยที่ ๑ : การรักษาความสงบภายในประเทศ มีความมุ่งหมาย เพื่อสร้างความสงบให้เกิดขึ้นในประเทศชาติบ้านเมือง เอื้อต่อการบริหารและพัฒนาประเทศตาม ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายที่กำหนด สังคมมีความเข้มแข็งสามัคคีปรองดอง ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญคือการสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน สร้างความรักความสามัคคี ความสำนึกจงรักภักดีและความภาคภูมิใจในชาติ ให้เกิดขึ้นกับประชาชนทุกหมู่เหล่า ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่มีเสถียรภาพและธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติ เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ตลอดถึงการพัฒนารับปรุงกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ รวม ๕ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และความมั่นคงของมนุษย์ (๒) การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (๓) การพัฒนาการเมือง (๔) การสร้างความสามัคคีปรองดองของคนในชาติและ (๕) การบูรณาการ กลไกการบริหารจัดการความมั่นคง

๒.๑.๒.๒ แผนย่อยที่ ๒ : การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง มีความมุ่งหมายเพื่อเร่งรัดดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน อย่างจริงจัง ให้หมดไปในที่สุด (ภายใน ๑๐ ปี) พร้อมทั้งพัฒนากลไกเฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และ แก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่อาจจะเกิดขึ้นใหม่อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบัน พระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิ อธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชนและ

การพัฒนาประเทศ ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญคือการวิเคราะห์และระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน วางแผนบูรณาการในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความเร่งด่วนของปัญหา มีการติดตามตรวจสอบที่เป็นรูปธรรมตลอดจนพัฒนากลไกในการเฝ้าระวัง แจ้งเตือน ป้องกัน และแก้ไขปัญหา ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและอาจจะเกิดขึ้นใหม่ ให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก คือส่วนการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและการพัฒนาประเทศ มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น ๑๕ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงทางไซเบอร์ (๓) การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ (๔) การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง (๕) การป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อการร้าย (๖) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (๗) การป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ (๘) การเฝ้าระวังและป้องกันประเด็นทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง (๙) การป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (๑๐) การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (๑๑) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติพื้นที่ชายแดน (๑๒) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (๑๓) การพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงและช่วยเหลือประชาชน (๑๔) การพิทักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (๑๕) การแก้ไขปัญหาความมั่นคงเฉพาะกรณี

ส่วนที่สอง คือส่วนการปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ รวมทั้งสิ้น ๕ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติในภาพรวม (๒) การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางบก (๓) การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (๔) การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางอากาศ และ (๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มิตรประเทศ และองค์การนานาชาติ

๒.๑.๒.๓ แผนย่อยที่ ๓ : การพัฒนาศักยภาพของประเทศ ให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งระบบของประเทศ ให้มีความพร้อมในการป้องกันและรักษาอธิปไตยของประเทศ สามารถติดตาม แจ้งเตือน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และรับมือกับภัยคุกคาม รวมทั้งปัญหาที่อาจกระทบต่อความมั่นคงในทุกมิติทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ตลอดถึงสามารถพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เกรียงอริปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของชาติความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน และการพัฒนาประเทศ ได้ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญคือพัฒนาระบบงานด้านการข่าวกรอง ให้มีประสิทธิภาพ สามารถติดตาม แจ้งเตือน ระวังภัยภัย ป้องกันปัญหาและภัยคุกคาม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนจะเกิดเหตุการณ์หรือเหตุการณ์จะลุกลามต่อไป ในขณะเดียวกัน จะต้องชี้แจงแผนในการพัฒนาศักยภาพกองทัพ และหน่วยงานด้านความมั่นคง ทั้งคน เครื่องมือ ยุทธโศปกรณ์ แผนปฏิบัติการ ตลอดจนการฝึกและระบบ การบริหารจัดการ ให้มีความพร้อมอย่างเพียงพอ และเป็นรูปธรรม ในการเผชิญกับภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ภัยจากการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ตลอดจนสาธารณสุขและภัยพิบัติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดทำแนวทางในการบริหารจัดการ และ/หรือ แผนปฏิบัติการในการเผชิญ กับภัยคุกคามแต่ละมิติให้เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ แบ่งออกเป็น ๓ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การพัฒนาระบบงานข่าวกรองแบบบูรณาการ (๒) การพัฒนา ศักยภาพของประเทศด้านความมั่นคง และ (๓) การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติ

๒.๑.๒.๔ แผนย่อยที่ ๔ : การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคง กับอาเซียนและนานาชาติ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความสงบ สันติสุข ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติ ภูมิภาค และโลก อย่างยั่งยืน ตลอด ถึงให้สามารถร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นด้วยแนวทางสันติวิธีอย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิด ในการดำเนินการที่สำคัญ คืออาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในทุกระดับและทุกด้านกับนานาประเทศ ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของประชาคมอาเซียน พร้อมยึดมั่นในหลักความเป็นแกนกลางของอาเซียน อย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมไปถึงการเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกประเทศ ให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามหลักกฎหมายและหลักการสากล บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศ ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ แบ่งออกเป็น ๓ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การเสริมสร้าง และรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ (๒) การเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพ และความมั่นคงของภูมิภาค และ (๓) การร่วมมือทางการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้านภูมิภาค โลก รวมถึงองค์กรภาครัฐและที่มิใช่ภาครัฐ

๒.๑.๒.๕ แผนย่อยที่ ๕ : การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคง แบบองค์รวม มีความมุ่งหมายเพื่อให้มีกลไกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคงที่เป็นรูปธรรม โดยมีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญคือการปรับโครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ และระบบการบริหารจัดการของ สมช. กอ.รมน. และ ศรชล. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในการบูรณาการขอมูลด้านความมั่นคง ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ส่งเสริมการวางแผนคูขนานแบบบูรณาการให้สอดคล้องรองรับยุทธศาสตร์ชาติในทุก ๆ ด้าน รวมไปถึง การบริหารประเทศที่เกี่ยวข้อง ในทุกมิติอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างผลักดัน การบริหารจัดการตลอดถึงการบูรณาการการดำเนินการในทุกด้าน ให้ประสานสอดคล้องและสามารถ ปฏิบัติร่วมกันได้อย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

พร้อมทั้งครอบคลุมการสร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศชาติในทุกมิติ อย่างยั่งยืน โดยการวางระบบ การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนการวางแผน และแก้ไขปัญหา ความมั่นคงได้ทุกมิติทุกรูปแบบ โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ แบ่งออกเป็น ๓ แนวทาง ประกอบด้วย (๑) การบูรณาการกลไกการบริหารจัดการความมั่นคง (๒) การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง และ (๓) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ทั้งนี้ในส่วนของการจัดทำแผนย่อยการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคง มีแนวคิดในการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ (๑) การวางแผน คูขนานกันทั้งทาง ดิ่งและทางระดับ เพื่อให้แผนทุกระดับเสร็จสมบูรณ์ในเวลาไล่เลี่ยกัน สามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว (๒) การทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน ตั้งแต่ขั้นการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด และ (๓) การบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคงแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้มีข้อมูล ที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอ ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมายของแผนย่อย คือการมีกลไกการ บริหารจัดการความมั่นคงมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตัวชี้วัดคือ ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านการจัดการความมั่นคง

โดยสรุป แผนย่อยการพัฒนา กลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนแผนย่อยอื่น ๆ ของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง หากมิได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปปฏิบัติอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินการไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ได้

**๒.๒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒** ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

๒.๒.๑ พัฒนาศักยภาพและความพร้อมของกองทัพในการป้องกันและรักษา ผลประโยชน์ของประเทศ โดยพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติ ได้ทันเหตุการณ์ มีอาวุธ ยุทธโศปกรณ์ ยุทธภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม เพียงพอ พร้อมสนับสนุน การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยและการแก้ไขปัญหาสำคัญอื่นๆ ของชาติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๒ พัฒนาระบบงานด้านการข่าวที่มีประสิทธิภาพ มีกลไกเสริมสร้างความร่วมมือ พัฒนาการความรู้ ศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มภัยคุกคาม รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลด้านการข่าวที่มีความเชื่อมโยง ระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ ให้มีความพร้อมในการสนับสนุนข้อมูล เพื่อเตรียมการรับมือภัยคุกคามด้านความมั่นคงทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติ

๒.๒.๓ มีระบบเตรียมพร้อมและกลไกเผชิญเหตุที่มีประสิทธิภาพให้พร้อมในการปฏิบัติ ทั้งในยามปกติและในสถานการณ์วิกฤติ ทั้งจากภัยคุกคามด้านความมั่นคงและจากสาธารณภัยขนาดใหญ่ ที่กลไกปกติไม่สามารถรองรับได้โดยมีแผนปฏิบัติการและมีการฝึกทดสอบปฏิบัติในทุกระดับอย่างเหมาะสม

๒.๒.๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงบูรณาการและเตรียมความพร้อมในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านโรคติดต่ออุบัติใหม่ทั้งในระยะก่อนเกิดภัย ขณะเกิดภัย และระยะหลังเกิดภัย พร้อมทั้งจัดทำระบบการจัดการความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ระดับชาติระดับจังหวัด ถึงระดับชุมชน

๒.๒.๕ พัฒนาระบบรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลด้านการก่อการร้าย ทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกประเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตาม วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ด้านการต่อต้านการก่อการร้ายและภัยคุกคามความมั่นคง ควบคู่กับการพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพและรองรับการปฏิบัติงานทุกภาคส่วน

๒.๒.๖ ดำเนินบทบาทเชิงรุก และใช้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งระดับภูมิภาคและพหุภาคี เพื่อปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของไทย ตลอดจนเสริมสร้างขีดความสามารถ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและร่วมมือในการรับมือกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ อาทิ ปัญหาเสพติด การก่อการร้าย การโยกย้ายถิ่นฐาน การลักลอบเข้าเมือง การค้ามนุษย์ ความมั่นคงด้านไซเบอร์ ภัยพิบัติ โรคระบาดโรคติดต่อร้ายแรง โรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และสถานการณ์ฉุกเฉินทางสาธารณสุขอื่น ๆ

**๒.๓ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)** ได้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ไว้ดังนี้

๒.๓.๑ วิสัยทัศน์ : “มีเสถียรภาพภายในประเทศ มีศักยภาพในการลดภัยข้ามเขตพรมแดนไทย มีบทบาทสร้างสรรค์ในภูมิภาคและประชาคมโลก” กล่าวคือ ชาตีมี่เสถียรภาพและเป็นปึกแผ่น ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต ประเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปลอดภัยจากภัยคุกคามข้ามพรมแดน พร้อมเผชิญวิกฤตการณ์ มีบทบาทที่สร้างสรรค์และรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคและประชาคมโลกเพื่อรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติ

๒.๓.๒ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ มีจำนวน ๑๖ นโยบาย ประกอบด้วย

นโยบายที่ ๑ : เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการส่งเสริมและรักษาไว้ ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกของคนในชาติให้มีความจงรักภักดี และธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

นโยบายที่ ๒ : สร้างความเป็นธรรม ความปรองดอง และความสมานฉันท์ในชาติรองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความปลอดภัย ความปรองดอง และความสมานฉันท์ในชาติ เพื่อลดการเผชิญหน้า และการใช้ความรุนแรงในทุกรูปแบบ



นโยบายที่ ๓ : ป้องกันและแก้ไขการก่อเหตุรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ เพื่อให้จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความปลอดภัย ปราศจากเงื่อนไขของการใช้ความรุนแรง

นโยบายที่ ๔ : จัดระบบการบริหารจัดการชายแดนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาข้ามพรมแดน รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐและส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วนในการรับมือกับภัยคุกคามที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๕ : สร้างเสริมศักยภาพการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามข้ามชาติรองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วนในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๖ : ปกป้อง รักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๗ : จัดระบบ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๘ : เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันความมั่นคงภายใน รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๙ : เสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยการทุจริต รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๑๐ : เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๑๑ : รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการจัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พลังงาน และอาหาร มีความมั่นคงความยั่งยืนและมีความสมดุลกับการขยายตัวของพัฒนาประเทศ รวมถึงลดความเสี่ยงจากผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์

นโยบายที่ ๑๒ : เสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการจัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พลังงาน และอาหาร

มีความมั่นคง ความยั่งยืนและมีความสมดุลกับการขยายตัวของการพัฒนาประเทศ รวมถึงลดความเสี่ยงจากผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์

นโยบายที่ ๑๓ : พัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติรองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพการเตรียมความพร้อมของชาติในการเผชิญกับภาวะสงครามและวิกฤตการณ์ความมั่นคง อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

นโยบายที่ ๑๔ : เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศรองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพการเตรียมความพร้อมของชาติในการเผชิญกับภาวะสงครามและวิกฤตการณ์ความมั่นคงอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ และด้านการเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพในการป้องกันประเทศสนับสนุนภารกิจที่ไม่ใช่การสงคราม และสามารถผนึกกำลังของกองทัพกับทุกภาคส่วนในการเผชิญกับภัยคุกคามด้านการป้องกันประเทศในทุกรูปแบบ

นโยบายที่ ๑๕ : พัฒนาระบบงานข่าวกรองให้มีประสิทธิภาพ รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ และส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของทุกภาคส่วน ในการรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่กระทบกับความมั่นคง

นโยบายที่ ๑๖ : เสริมสร้างดุลยภาพในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ ด้านการส่งเสริมสภาวะแวดล้อมที่สร้างสรรค์และสันติในการอยู่ร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประเทศอาเซียน ประชาคมโลก บนพื้นฐานของการรักษาผลประโยชน์ และการดำรงเกียรติภูมิของชาติ

#### ๒.๓.๓ แผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

๒.๓.๓.๑ การเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์ รองรับทุกนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือประชาชนมีความสามัคคี มีความปลอดภัยในการดำรงชีวิต มีส่วนร่วม และมีความพร้อมเผชิญปัญหาและรับมือกับภัยคุกคามและปัญหาด้านความมั่นคง และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับการเสริมสร้างความสามัคคีของคนในชาติ และระดับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานของรัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคประชาสังคม และประชาชนทั่วไป ในกิจกรรมสนับสนุนงานด้านความมั่นคง

๒.๓.๓.๒ การข่าวกรองและการประเมินสถานการณ์ด้านความมั่นคง รองรับนโยบายการพัฒนาระบบงานข่าวกรองให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ การมีระบบข่าวกรองที่มีการบูรณาการ มีความทันสมัยและมีเครือข่ายความร่วมมือที่พร้อมเผชิญภัยคุกคาม รวมทั้ง มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ความมั่นคงที่หลากหลายในทุกมิติ สามารถสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติได้ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการใช้งานข่าวกรองและการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายข่าวกรองภาคประชาชน และระดับการนำผลการประเมินสถานการณ์ความมั่นคงในระดับยุทธศาสตร์ที่หลากหลายไปใช้ประโยชน์ในทุกมิติ

๒.๓.๓.๓ การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รองรับนโยบายการเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ สถาบันพระมหากษัตริย์ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ได้รับการธำรงรักษาด้วยการปกป้อง เชิดชูเทิดทูน อย่างสมพระเกียรติ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับประสิทธิภาพในการพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ และระดับความเข้าใจของทุกภาคส่วนเกี่ยวกับสถาบันพระมหากษัตริย์

๒.๓.๓.๔ การพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติรองรับนโยบายการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติเป็นทิศทางและแนวทางหลักในการเผชิญกับภาวะไม่ปกติและจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการจากการเผชิญภัยคุกคามทุกรูปแบบ โดยให้ทุกภาคส่วนพร้อมสนับสนุนการเตรียมพร้อมของชาติร่วมกันในลักษณะประชารัฐ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับต่างประเทศ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติให้พร้อมเผชิญกับภาวะไม่ปกติและจัดการความเสี่ยงอย่างบูรณาการ และระดับความสำเร็จในการบูรณาการการฝึกการบริหารวิกฤตการณ์ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อรับมือภัยคุกคามทุกรูปแบบ

๒.๓.๓.๕ การพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ รองรับนโยบายการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามทางทหาร และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ความสำเร็จในการเตรียมกองทัพรองรับภัยคุกคามทางทหารตามแผนของกองทัพที่กำหนด และความสำเร็จของระบบกำลังสำรองและระบบบรรดามธรรมกำลังตามแผนที่กำหนด

๒.๓.๓.๖ การสร้างความสามัคคีปรองดอง รองรับนโยบายการสร้างความเป็นธรรม ความปรองดอง และความสมานฉันท์ในชาติ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ยึดมั่นในหลักนิติรัฐและแนวทางสันติวิธี และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับการอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ในสังคมไทย ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรมของภาครัฐ และระดับความสำเร็จของการช่วยเหลือประชาชนในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม

๒.๓.๓.๗ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้รองรับนโยบายการป้องกันและแก้ไขการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และกำหนดตัวชี้วัดได้แก่ จำนวนเหตุการณ์ความรุนแรงในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจชายแดนภาคใต้ ระดับความเข้าใจที่ถูกต้อง

เกี่ยวกับประเด็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ภายในประเทศ และการกล่าวถึงปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในเวทีนานาชาติ ไม่ส่งผลกระทบต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ของรัฐบาล

๒.๓.๓.๘ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง รองรับนโยบายการจัดระบบป้องกัน และแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ การบูรณาการและการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองมีเอกภาพและประสิทธิภาพ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลคนเข้าเมืองและผู้หลบหนีเข้าเมืองที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และช่องทางหรือกลไกความร่วมมือกับประเทศต้นทาง รวมถึงองค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ในการตรวจสอบ ควบคุม สกัดกั้น และส่งกลับผู้หลบหนีเข้าเมืองอย่างเป็นระบบ

๒.๓.๓.๙ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์รองรับนโยบายการสร้างเสริมศักยภาพการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามข้ามชาติและนโยบายการสร้างเสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันความมั่นคงภายใน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายปลอดภัยจากการค้ามนุษย์ และแรงงานต่างด้าว บุคคลซึ่งไม่มีสัญชาติไทยเข้าสู่ระบบการจ้างแรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมายได้สิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับการปกป้องและคุ้มครองกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สตรี เด็ก แรงงานไทย และแรงงานต่างด้าว จากขบวนการค้ามนุษย์ และจำนวนแรงงานต่างด้าว/บุคคลซึ่งไม่มีสัญชาติไทยทำงานถูกต้องตามกฎหมาย

๒.๓.๓.๑๐ การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด รองรับนโยบายการสร้างเสริมศักยภาพการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามข้ามชาติและนโยบายการสร้างเสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันความมั่นคงภายใน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ การแพร่ระบาดของยาเสพติดลดลงและสังคมไทยมีความปลอดภัยจากยาเสพติด และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด และระดับความสำเร็จของกลไกความร่วมมือระหว่างประเทศในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

๒.๓.๓.๑๑ การเสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยทุจริต รองรับนโยบายการสร้างเสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยการทุจริต โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ หน่วยงานภาครัฐมีระบบป้องกันและแก้ไขการทุจริต รวมทั้งประชาชนไม่เพิกเฉยต่อการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ค่าดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทย และระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการต่อต้านการทุจริต

๒.๓.๓.๑๒ การรักษาความมั่นคงพื้นที่ชายแดน รองรับนโยบายการจัดระบบการบริหารจัดการชายแดนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหายาข้ามพรมแดน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ พื้นที่ชายแดนมีความมั่นคง ปลอดภัยและสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการสัญจรข้ามแดนให้สามารถป้องกัน

การลักลอบเข้าเมืองและปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ และระดับความสำเร็จในการจัดการพื้นที่ชายแดน เพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

๒.๓.๓.๑๓ การรักษาความมั่นคงทางทะเล รองรับนโยบายการปกป้องรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยสามารถปกป้อง รักษา และแสวงหาผลประโยชน์ของชาติทางทะเลได้อย่างสมดุลและยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการป้องกัน แก้ไข และยับยั้งภัยคุกคามทางทะเล และระดับความคืบหน้าในการจัดทำ ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ภายในประเทศ ให้สอดคล้องกับอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายทะเล ค.ศ. ๑๙๘๒ (United Nations Convention on the Law of the Sea : UNCLOS)

๒.๓.๓.๑๔ การป้องกันและแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ข้ามชาติรองรับนโยบายการสร้างเสริมศักยภาพการป้องกันและแก้ไขปัญหายุทธศาสตร์ข้ามชาติ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยมีศักยภาพด้านการตอบสนองและฟื้นฟูที่เข้มแข็ง มีขีดความสามารถในการรับมือภัยจากการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติรวมถึงลดความเสี่ยงจากการตกเป็นเป้าโจมตีหรือเป็นที่ก่อเหตุ หรือเป็นเส้นทางของการก่ออาชญากรรมข้ามชาติ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนเพื่อป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามข้ามชาติและการก่อการร้าย และระดับความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการจัดการกับภัยอาชญากรรมข้ามชาติและการก่อการร้าย

๒.๓.๓.๑๕ การป้องกันและแก้ไขปัญหาคความมั่นคงทางไซเบอร์รองรับนโยบายการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยและมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความพร้อมของไทยในการป้องกันความเสี่ยงจากการโจมตีด้านไซเบอร์ที่สอดคล้องกับหลักสากล และระบบป้องกันทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถปกป้องข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาล ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสำคัญด้านไซเบอร์

๒.๓.๓.๑๖ การรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ รองรับนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยสามารถรักษาคุณภาพสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศบนฐานความไว้วางใจหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อกัน ไม่แทรกแซงกิจการภายในระหว่างกัน และได้รับการยอมรับจากนานาประเทศ สามารถพัฒนาผลประโยชน์ร่วมกับประเทศอื่น ๆ ในด้านความมั่นคง รวมทั้งสามารถคุ้มครองผลประโยชน์ของชาติ และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการมีบทบาทเชิงสร้างสรรค์ของไทยด้านการเมืองและความมั่นคงระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในอาเซียนและในเวทีองค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ ระดับความสำเร็จในการรักษาคุณภาพความสัมพันธ์และความร่วมมือ

ด้านความมั่นคงกับประเทศมหาอำนาจ และระดับความสัมพันธ์ที่ดีด้านความมั่นคงระหว่างไทยกับประเทศต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

๒.๓.๓.๑๗ การรักษาความมั่นคงทางพลังงาน รองรับนโยบายการเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงาน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยมีความมั่นคงทางพลังงานที่เพียงพอและเหมาะสมสามารถรองรับวิกฤตการณ์ด้านพลังงาน และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพลังงาน เพื่อให้มีพลังงานในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสม และสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อการใช้พลังงานของประเทศ

๒.๓.๓.๑๘ การรักษาความมั่นคงด้านอาหารและน้ำ รองรับนโยบายการเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ ประเทศไทยมีความมั่นคงและปลอดภัยในด้านอาหารและน้ำ มีคุณภาพตามหลักโภชนาการอย่างเพียงพอและยั่งยืนและกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ มีระบบบริหารจัดการอาหารและน้ำกรณีฉุกเฉิน มีระบบป้องกันแจ้งเตือน ระวังภัยภัยภัย ภัยคุกคาม ที่เกิดจากภัยทางน้ำ อันได้แก่ น้ำป่าไหลหลาก น้ำท่วมฉับพลัน และสิ่งปนเปื้อนในอาหารและน้ำมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และพื้นที่เกษตรกรรมยั่งยืนเพิ่มขึ้น

๒.๓.๓.๑๙ การรักษาความมั่นคงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รองรับนโยบายการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์คือ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างสมดุล และระดับความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพและสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบต่อชุมชนจากการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานระดับสากลและพันธกรณีของไทย

๒.๓.๔ การขับเคลื่อนนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ด้วยในภาพรวมของการขับเคลื่อนนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) เป็นกรอบทิศทางหลักที่ทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดหรือบูรณาการให้สอดคล้องกับนโยบายแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กรม รวมถึงการกำหนดนโยบาย/ยุทธศาสตร์เฉพาะเรื่อง/แนวทาง/มาตรการในกรณีที่มีความสำคัญ รองรับการดำเนินการตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ตลอดจนการจัดทำแผนงานโครงการรองรับ โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เป็นกลไกหลักในการอำนวยความสะดวกและขับเคลื่อนในระดับชาติ คณะกรรมการภายใต้สภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นกลไกสนับสนุนในการกำกับ ติดตาม บูรณาการและขับเคลื่อนเชิงนโยบาย และ สมช. รับผิดชอบภาพรวมในการอำนวยความสะดวก กำกับ ติดตามและขับเคลื่อนนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ให้ประสานสอดคล้องกัน โดยมีการประเมินสถานการณ์และประเมินผลการดำเนินการ ทั้งนี้ กอ.รมน. และ ศรชล. ทำหน้าที่ร่วมประสานการปฏิบัติตามนโยบายและ

แผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งแนวทางการขับเคลื่อนดังกล่าว จะสอดรับและเป็นไปในแนวทางการดำเนินขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคงด้วย

สำหรับการกำหนดเจ้าภาพ หรือการแบ่งมอบหน่วยรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ จึงความรับผิดชอบออกแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) “หน่วยรับผิดชอบหลักที่เป็นเจ้าภาพบูรณาการประเด็นภายใต้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ” ซึ่งเป็นหน่วยขับเคลื่อนในภาพรวมของประเด็นภายใต้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติที่เกี่ยวข้องและเป็นหน่วยประสานงานหลัก (Focal Point) ในการบูรณาการการดำเนินการร่วมกับหน่วยรับผิดชอบหลักตามกลยุทธ์ รวมถึงการรายงานผลและการประเมินผลการดำเนินการภาพรวมของประเด็นภายใต้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติที่เกี่ยวข้อง (๒) “หน่วยรับผิดชอบหลักตามกลยุทธ์” ซึ่งเป็นหน่วยขับเคลื่อนหลักของกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์และเป็นหน่วยประสานงานหลัก (Focal Point) ในการบูรณาการการดำเนินการร่วมกับหน่วยรับผิดชอบร่วม หรือองค์กรสถาบันที่เป็นเครือข่าย รวมทั้งการรายงานผลและการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้หน่วยงานหลักตามกลยุทธ์สามารถกำหนดหน่วยงานสนับสนุนเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม และ (๓) หน่วยรับผิดชอบร่วมหรือองค์กรสถาบันที่เป็นเครือข่ายเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและหน้าที่ โดยมีภารกิจอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในบางส่วนหรือภารกิจในลักษณะสนับสนุนให้การดำเนินการตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติบรรลุผลหรือมีภารกิจที่มีสัดส่วนน้ำหนักในระดับที่สำคัญรองลงมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยรับผิดชอบหลักที่เป็นเจ้าภาพบูรณาการประเด็นภายใต้นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติหรือหน่วยรับผิดชอบหลักตามกลยุทธ์

**๓. แผนระดับที่ ๓ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ซึ่งเป็นแผนงานที่ สมช. ได้ร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคง เพื่อจัดทำขึ้น โดยมีความมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง รวมทั้งมีความประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคงด้านการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) โดยแผนปฏิบัติการด้านฯ มีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลและข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอสามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านความมั่นคงและพัฒนากระบวนการประเมินสถานการณ์ในการรับมือภัยคุกคาม ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคงและบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย โดยมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

### ๓.๑ เป้าหมายและตัวชี้วัด

๓.๑.๑ เป้าหมายของแผนปฏิบัติการด้านฯ : การมีระบบฐานข้อมูลและข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอสามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ

๓.๑.๒ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (๑) ระดับความสำเร็จการมีแผนฐานข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) ระดับความสำเร็จการพัฒนาาระบบข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงาน (๓) ระดับความสำเร็จการมีกลไกการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง (๔) ระดับความสำเร็จการบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคงเพื่อประกอบการเสนอแนะนโยบาย/แผนและแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง

### ๓.๒ การมอบหมายความรับผิดชอบ แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๓.๒.๑ ระดับนโยบาย : มอบหมายให้สภาความมั่นคงแห่งชาติ (โดย สมช.) เป็นหน่วยรับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการฐานข้อมูล ซึ่งมีเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นประธานกรรมการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการบูรณาการฐานข้อมูล และการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลในระดับนโยบาย

๓.๒.๒ ระดับอำนวยการ : มอบให้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ ได้แก่ บิ๊กดาต้าแพลตฟอร์ม ฯลฯ มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน และเป็นหน่วยงานกลางระดับอำนวยการและประสานการปฏิบัติเพื่อให้เกิดบูรณาการข้อมูล ตลอดจนเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานของรัฐ และภาคเอกชน

๓.๒.๓ ระดับปฏิบัติ : หน่วยงานของรัฐ ระดับกระทรวง/กรม ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ศรชล. เป็นหน่วยดำเนินการสนับสนุนข้อมูล โดยแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงกับ กอ.รมน. (ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง) ตลอดจนจัดทำบัญชีข้อมูลของหน่วยงานของรัฐ เพื่อใช้สำหรับบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓.๓ แนวทางการพัฒนาการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง แบ่งเป็น ๔ แนวทาง ดังนี้

๓.๓.๑ แนวทางการพัฒนาที่ ๑ : นโยบายการบูรณาการฐานข้อมูล โดยมุ่งเน้นการศึกษา ทบทวน ปรับปรุง นโยบาย แผน กฎ ระเบียบ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งเสริมสร้างและบูรณาการข้อมูลร่วมกันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ดังนี้

๓.๓.๑.๑ ศึกษา ทบทวน ปรับปรุง นโยบาย แผน กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อเป็นกรอบนโยบายหรือแนวทางการจัดทำฐานข้อมูลด้านความมั่นคงมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)



และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) รวมทั้งเกื้อหนุนการทำงานในเชิงบูรณาการฐานข้อมูลด้านความมั่นคง ตลอดจนมีกฎหมายที่คุ้มครองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและจัดทำแผนรองรับใหม่มีความสอดคล้องกันทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

๓.๓.๑.๒ เสริมสร้างและบูรณาการข้อมูลร่วมกันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง การดำเนินนโยบายและแผนงานด้านความมั่นคง โดยประสานและบูรณาการการจัดทำร่วมกับกระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ศูนย์อำนาจการรักษาสภาพประโยชน์ของชาติทางทะเล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๓.๑.๓ สนับสนุนการมีฐานข้อมูลของหน่วยงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพปัญหาด้านความมั่นคง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนเกิดเหตุ ขณะเกิดเหตุ และภายหลังเกิดเหตุ โดยกำหนดประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต้องดำเนินการในจัดทำเป็นฐานข้อมูลด้านความมั่นคงในแต่ละช่วงเวลาชัดเจน

๓.๓.๑.๔ กำหนดฐานข้อมูลด้านความมั่นคงในแต่ละประเภทและจัดการลำดับความเร่งด่วนในการจัดเก็บข้อมูล ทั้งนี้ฐานข้อมูลที่จะดำเนินการต้องมีการจัดชั้นความลับที่เหมาะสมตามระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ที่ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่จะจัดตั้งขึ้นต่อไป

๓.๓.๒ แนวทางการพัฒนาที่ ๒ : การพัฒนาระบบฐานข้อมูล โดยมุ่งเน้นพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสม โดยส่งเสริมการจัดทำประเภทบัญชีข้อมูล พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ดำเนินการในกิจการงานความมั่นคง รวมทั้งพัฒนาและวางแผนระบบโครงสร้างอัตรากำลัง และศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนี้

๓.๓.๒.๑ พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านความมั่นคงทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติที่เหมาะสมโดยให้ความสำคัญกับการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓.๒.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำประเภทบัญชีข้อมูลด้านความมั่นคง (ไม่มีชั้นความลับและกำหนดชั้นความลับ) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการภัยคุกคามหรือปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงทุกรูปแบบ โดยวางแผนและทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยโดยใช้ประโยชน์จากช่องทางติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๓.๓.๒.๓ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา เครื่องมือ อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยี ที่ทันสมัยให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการในกิจการงานความมั่นคง โดยจัดทำแผนความต้องการ และแผนงบประมาณรองรับในกรอบยุทธศาสตร์การจตุรบรรพประมาณและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

๓.๓.๒.๔ พัฒนาและวางแผนโครงสร้างอัตรากำลังและศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คาดอบแทน แรงจูงใจ โดยวางแผนความต้องการ กำลังคน การจตุรบรรพทุนการศึกษา อบรม และการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังคนในสาขาที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหาร, วิศวกรข้อมูล (Data Engineer), นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist), ผู้นำแสดงผลข้อมูล (Data Visualizer) รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาการฝึกอบรมในลักษณะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ โครงการงานเป็นฐาน (Project Based Learning) เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงมากกว่าเรียนรู้จากทฤษฎี

๓.๓.๓ แนวทางการพัฒนาที่ ๓ : การดำเนินงานด้านเทคนิคเพื่อบูรณาการข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง โดยพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐและ ภาคเอกชน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการจัดเก็บและระบบประมวลผลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ขนาดใหญ่ และพัฒนาระบบรายการข้อมูลภาครัฐ (Government Data Catalog) ดังนี้

๓.๓.๓.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการจัดเก็บและประมวลผลหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสม มีประสิทธิผลในการทำงานทั้งในมิติการรักษาความปลอดภัย การจัดหมวดหมู่ ข้อมูล การแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ

๓.๓.๓.๒ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการการเชื่อมโยงและ แลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการให้บริการ สาธารณะสำหรับข้อมูลทั่วไปแบบ One Stop Services ของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีบริการพื้นฐาน เช่น การยืนยันตัวตน การจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บริการส่งข้อมูลข้ามหน่วยงานผ่านระบบ สารสนเทศ บันทึกธุรกรรม (Transaction) การเข้าถึงข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐาน และการบริการข้อมูล ประเภทอื่น เป็นต้น

๓.๓.๓.๓ พัฒนาระบบรายการข้อมูลภาครัฐ (Government Data Catalog) โดยรวบรวมรายละเอียดของข้อมูล (Metadata) สำคัญจากหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดเพื่อ จัดสร้างเป็นรายการ (Catalog) โดยแบ่งจัดทำเป็นระยะและพัฒนากลไกการสืบค้นในมิติต่าง ๆ และ หน้าจอสืบค้นสำหรับบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้ประกอบการวิเคราะห์รวมไปถึงการออกแบบเครื่องมือต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐต้องใช้ในการกำกับดูแลบริหารข้อมูลของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ

๓.๓.๓.๔ การจัดทำระบบวิเคราะห์และจัดทำรายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ ข้อเสนอแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง

๓.๓.๓.๕ สนับสนุนการออกแบบตามกรอบแนวทางที่กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมกำหนดขึ้น (สถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานแบบแบ่งปันที่ผู้รับบริการ มองเสมือนว่าเป็นโครงสร้างเดียวกันที่ใช้ร่วมกัน) สอนทางกายภาพโครงสร้างพื้นฐานเป็นแบบกระจายที่มีการเข้าใช้คลาวด์ผสมกับการสร้างศูนย์กลางข้อมูล (Data Center) หน่วยงานภาครัฐสามารถวางแผนการปรับโครงสร้างพื้นฐาน การประมวลผลที่เหมาะสมให้กับหน่วยงานได้ โดยทำการวิเคราะห์ ช่องว่าง (Gap Analysis)

๓.๓.๔ แนวทางการพัฒนาที่ ๔ : การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) เป็นการกำหนดแนวทางขับเคลื่อน โดยมีทิศทางที่สอดคล้องกับ “แนวความคิดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง” ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และสร้างกลไกความร่วมมือ/ข้อตกลงหรือการแลกเปลี่ยนและ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการมีข้อมูล และการบูรณาการ ดังนี้

๓.๓.๔.๑ การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคงในระดับนโยบาย มอบให้ สภาความมั่นคงแห่งชาติ (โดย สมช.) เป็นหน่วยรับผิดชอบ โดยให้แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการฐานข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมีรองนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการบูรณาการฐานข้อมูล ด้านความมั่นคงให้เป็นเอกภาพสำหรับการวิเคราะห์ คาดการณ์ วางแผนด้านความมั่นคงสนับสนุน การตัดสินใจของนายกรัฐมนตรี/ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ในการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนกำกับ ติดตามการดำเนินงานเรื่องดังกล่าว

๓.๓.๔.๒ การอำนวยความสะดวกและประสานการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในระดับอำนาจการและประสานการปฏิบัติ มอบให้ กอ.รมน. เป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบทำหน้าที่ เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) โดยประสานและบูรณาการข้อมูล ตลอดจนทำ การเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน ข้อมูลกับ ครรชล. หรือศูนย์ต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูล เสนอสภาความมั่นคงแห่งชาติโดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงให้การสนับสนุนและนำเข้าข้อมูลแก่องค์กรรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร อาทิจ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงยุติธรรม กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อใหม่ข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอที่จะใช้ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓.๔.๓ กระทรวง/กรม ที่เกี่ยวข้องในระดับ ปฏิบัติสนับสนุนข้อมูล และแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง สำหรับกระทรวง/กรม ที่เกี่ยวข้องกับ

ข้อมูลสถานการณ์ทางทะเล (นอกเหนือจาก ๖ หน่วยงาน ได้แก่ กองทัพเรือ กองบังคับการตำรวจน้ำ กรมประมง กรมเจ้าท่า กรมศุลกากร และกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง) สนับสนุนข้อมูลให้ ศรชล. เพื่อประมวลผลก่อนส่งให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Big Data) ไซเบอร์ไซนต่อไป

๓.๓.๔.๔ การอำนวยความสะดวกและประสานการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในการรักษาความมั่นคงภายในประเทศ มอบให้ กอ.รมน. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ โดยประสานกับ กอ.รมน.ภาค และกอ.รมน.จังหวัด

๓.๓.๔.๕ การอำนวยความสะดวกและประสานการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในการรักษาความมั่นคงทางทะเล มอบให้ ศรชล. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการร่วมกับหน่วยงาน ภายใน ศรชล. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยประสานกับ ศรชล.ภาค และ ศรชล.จังหวัด ทั้งนี้ ให้ประสานกับ กอ.รมน. ในฐานะหน่วยงานกลางบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๓.๓.๔.๖ การจัดทำข้อมูลเพื่อการระดมสรรพกำลัง การกำลังสำรอง และการสัสดีมอบให้กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานหลักบูรณาการข้อมูลภายในกระทรวงกลาโหม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนภารกิจการป้องกันประเทศ

๓.๓.๔.๗ การส่งเสริมความร่วมมือ/ความตกลงเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานสามารถจัดทำเป็นบันทึกความเข้าใจว่าด้วยการเชื่อมโยง ฐานข้อมูล (Memorandum of Understanding : MOU) อาทิ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กอ.รมน. ศรชล. สมช. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๓.๓.๔.๘ การติดตามและประเมินผล มอบให้ สมช. ร่วมกับ กอ.รมน. และ ศรชล. รับผิดชอบดำเนินการ

### ๓.๔ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๓.๔.๑ นโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ต้องมีความต่อเนื่อง โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งให้การสนับสนุน ทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนงานอย่างเป็นรูปธรรม

๓.๔.๒ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วย ให้ความร่วมมือในการเชื่อมต่อและแบ่งปัน ข้อมูลภายใน Platform ด้านความมั่นคง รวมทั้งปรับปรุงระบบข้อมูลให้มีความทันสมัยสามารถนำมาใช้งาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างงานได้อย่างทันท่วงทีเมื่อเกิดสถานการณ์

๓.๔.๓ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Peopleware) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความเชี่ยวชาญสอดคล้องตามภารกิจที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

## ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงจนถึงปัจจุบัน (ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕) เป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายในภาพรวมในการปรับสภาพแวดล้อม พร้อมแก้ไขปัญหาลดระดับลง อย่างมีนัยยะสำคัญ รวมทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง แผนย่อยการพัฒนากรอบการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) และแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การมีระบบฐานข้อมูลและข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง สมบูรณ์ และเพียงพอ สามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ ซึ่งหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือกันขับเคลื่อนการดำเนินการผ่าน “กลไก” ด้านการบริหารซึ่งเป็นการแบ่งมอบความรับผิดชอบออกเป็น ๓ ระดับ สรุปได้ดังนี้

### ๑. การขับเคลื่อนงานระดับนโยบาย

ภายหลังกองรัฐมนตรี/ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กรุณาอนุมัติและให้ประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒ หน่วยงานเจ้าภาพหลัก โดย สมช. ได้เชิญผู้แทนหน่วยงานความมั่นคง เมื่อวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓ เข้ารับฟังคำชี้แจงเพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ รวม ๕ ประเด็น ได้แก่ (๑) การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) การขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการสำคัญ (๓) การจัดทำงบประมาณ (๔) การติดตามและประเมินผล และ (๕) การจัดตั้งกลไกขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านฯ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้งนี้ ในการประชุมดังกล่าว ได้ขอให้ กอ.รมน. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) รวมทั้งเป็นหน่วยระดับอำนวยการและประสานการปฏิบัติ ร่วมกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง วางแผนและเตรียมการดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางพัฒนาเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง นอกจากนั้น สมช. ยังได้จัดการประชุม เมื่อวันที่ ๑๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อติดตามผลการดำเนินการ รวมถึงแจ้งเตือนเพื่อให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเตรียมข้อมูลสนับสนุนการจัดประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ระหว่างรออนุมัติการจัดตั้งฯ)

ในห้วงเวลา สมช. ได้นำเรียนนายกรัฐมนตรี/ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ กรุณาลงนามในคำสั่งสภาความมั่นคงแห่งชาติ ที่ ๑/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔ และเสนอให้สภาความมั่นคงแห่งชาติทราบ เมื่อวันที่ ๒๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยคณะกรรมการดังกล่าว จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนงานระดับนโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการให้มีเอกภาพ

โดยมีเลขาธิการ สมช. เป็นประธานกรรมการ และมีผู้แทนของหน่วยงานความมั่นคง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ กอ.รมน. ศรชล. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ร่วมเป็นองค์ประกอบ โดยมี ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สมช. เป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้แทน กอ.รมน. (ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง) เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้จัดการประชุมครั้งแรก (ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔) เมื่อวันที่ ๑๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยมีเลขาธิการ สมช. เป็นประธาน และเปิดโอกาสให้ กอ.รมน. รายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน รวม ๖ เรื่อง ประกอบด้วย (๑) แนวทางการเตรียมการด้านเครื่องมืออุปกรณ์ และระบบสนับสนุนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งบีกด้าแพลตฟอร์มต้นแบบ (๒) การจัดทำ (ร่าง) ระเบียบบรรพมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อใช้เป็นกลไกในการควบคุม กำกับดูแล และรักษาความปลอดภัยข้อมูล ให้เป็นไปตามกรอบบรรพมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (๓) การเตรียมการด้านโครงสร้างอัตรากำลังคนสนับสนุนภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (๔) การเตรียมการด้านการฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (๕) การดำเนินการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยราชการ (โดยในระยะเริ่มต้น ได้ทำการทดสอบการเชื่อมโยงข้อมูลที่ไม่มีชั้นความลับกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมจำนวน ๒๑ หน่วยงาน) เพื่อนำเข้าสู่บีกด้าแพลตฟอร์มต้นแบบ และ (๖) การนำข้อมูลที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยราชการ มาบูรณาการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และนำไปทดสอบ ผึกฝน ทักษะในการวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อการใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ที่ประชุมฯ มีมติรับทราบผลการดำเนินการ และเห็นชอบการดำเนินการ รวม ๓ เรื่อง ได้แก่ (๑) ขอให้ กอ.รมน. สร้างความเชื่อมั่นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การรักษาความลับ และการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ/ประธานกรรมการ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูล คนเข้าเมืองที่ยังมีข้อขัดข้องไม่สามารถดำเนินการได้ โดยอาจนำมาเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการต่อไป (๒) ให้จัดตั้งกลไกระดับรอง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการ และใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมีรองเลขาธิการ สมช. เป็นประธานอนุกรรมการ โดยมีหน้าที่สำคัญในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแลให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยกำหนดเป็นโจทย์ที่มีความเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นประเด็น ในการนำเข้าสู่ข้อมูลขนาดใหญ่ และรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคงทราบในโอกาสแรก และ (๓) ให้นำเป้าหมายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ไปบรรจุไว้ใน (ร่าง) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ระยะต่อไป ในห้วง

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ รวมทั้งให้เริ่มจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป ในห้วง พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ควบคู่กับการขับเคลื่อนการดำเนินการในปิงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ด้วย

จากมติที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เลขานุการ สมช. /ประธานคณะกรรมการ ได้ ลงนามในคำสั่งคณะกรรมการฯ ที่ ๑/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมทั้งได้อนุมัติให้จัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยมีรองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นประธานอนุกรรมการฯ ทั้งนี้ที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบการดำเนินการ รวม ๒ เรื่อง ได้แก่ (๑) ให้กำหนดประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เป็นงานเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก โดยเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินการ โดยมีผู้ช่วยเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ เป็นประธานคณะทำงานฯ (๒) มอบหมายให้ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. เป็นหน่วยประสานงาน เพื่อแจ้งความคืบหน้าสภาพ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาระบบแพลตฟอร์มพื้นฐาน และการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องภายใต้การดำเนินการของ กอ.รมน. ให้ สมช. ทราบอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง จำนวนรวม ๖ กิจกรรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์และออกแบบระบบ การพัฒนาบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง การพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล การพัฒนาระบบวิเคราะห์และรายงาน การพัฒนาระบบวิเคราะห์และแจ้งเตือนภัย และการฝึกอบรมบิ๊กดาต้า

จากมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ รองเลขาธิการ สมช. /ประธานคณะอนุกรรมการ ได้ลงนามในคำสั่งคณะอนุกรรมการฯ ที่ ๑/ ๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ รวมทั้งได้อนุมัติให้จัดการประชุมคณะทำงานฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยมีผู้ช่วยเลขาธิการ สมช. เป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมฯ มีมติเห็นชอบการกำหนดประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เป็นประเด็นเร่งด่วนที่จะต้องบูรณาการข้อมูลร่วมกัน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนากลไกการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองให้เป็นไปอย่างมีระบบและเป็นเอกภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลผ่านการบูรณาการฐานข้อมูลผู้หลบหนีเข้าเมืองของหน่วยที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง ใน ๒ มิติ คือ มิติด้านความมั่นคง และมิติด้านเศรษฐกิจ พร้อมทั้งกำหนดโจทย์ในหัวข้อ “ความเคลื่อนไหวของชาวต่างชาติที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศไทย” โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูล/ชุดข้อมูลสำหรับการบูรณาการจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล รวม ๑๓ หน่วยงาน ประกอบด้วย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ การทรวงสาธารณสุข สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองทัพบก กรมการจัดหางาน กรมการเจ้าท่า สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง รวมทั้ง มีมติเห็นชอบให้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย (๑) ให้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/หน่วยงานเจ้าของข้อมูลร่วมกันดำเนินการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลภายใต้ความตระหนักรู้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนด (๒) ให้ สมช. นำเรียนรองนายกรัฐมนตรี เพื่ออนุมัติหลักการในการบูรณาการข้อมูล (๓) ให้ สมช. และ/หรือ กอ.รมน. ทำหน้าที่ประสานการปฏิบัติ/ เข้าพบหารือเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในฐานะเจ้าของข้อมูล (๔) ให้คณะทำงานฯ ทำหน้าที่ อำนวยการและประสานการปฏิบัติงานร่วมกับ สมช. และ/หรือ กอ.รมน. โดยหน่วยงานเจ้าของข้อมูล กำหนดผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เจ้าหน้าที่เทคนิค และเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเกี่ยวกับการใช้ข้อมูล (Domain Expert) และ (๕) ให้ คณะทำงานฯ เสนอแนะการกำหนดโจทย์เพิ่มเติมในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อให้เกิดโจทย์ใหม่ต่อไป

ทั้งนี้ ก่อนการสิ้นสุดเวลาการมีผลบังคับใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) เลขาธิการ สมช. ได้อนุมัติให้จัดการประชุมคณะกรรมการ บูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ครั้งที่ ๒ (ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕) เมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยมีเลขาธิการ สมช. เป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมฯ ได้รับทราบผลการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ไตรมาสที่ ๑ - ๒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่ (๑) ความคืบหน้า การจัดทำแผนขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยมีจุดมุ่งเน้น ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแผนดังกล่าว ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และ (๒) ผลการประชุมของคณะอนุกรรมการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูล ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อ ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ รวมทั้ง มีมติเห็นชอบในหลักการให้ (๑) นำเรียนรองนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประวิตรฯ) ในลักษณะการรายงานผลการดำเนินการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (แผนการนำเรียน ขออนุมัติเพื่อให้เกิดการดำเนินการ) (๒) นำเรียนขออนุมัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทำการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลในบางรายการที่มีกฎหมายกำหนดในเรื่องของการขอใช้ ประโยชน์จากข้อมูล (๓) ให้ กอ.รมน. เริ่มดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลจากหน่วยงาน ที่แจ้งยืนยันรายการชุดข้อมูล/ฐานข้อมูลแล้ว เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลในระบบ บิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง และท้ายสุดที่ประชุมฯ มีมติรับทราบการกำหนดประเด็นเพื่อ บูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงเพิ่มเติม จำนวน ๓ ประเด็น ตามลำดับความเร่งด่วน ประกอบด้วย (๑) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติพื้นที่ชายแดน (๒) การป้องกันและแก้ไขปัญหา



จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ (๓) การพัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมแห่งชาติและบริหารวิกฤตการณ์ระดับชาติ ตามลำดับ

## ๒. การขับเคลื่อนงานระดับอำนาจการ

ภายหลังการอนุมัติและประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กอ.รมน. โดยศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ได้เชิญผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมการประชุมหรือกำหนดแนวทาง รวมทั้งเตรียมการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูล เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ หลังจากนั้น ได้วางแผนและดำเนินการเพื่อเตรียมการในขั้นต้น ได้แก่ การกำหนดภารกิจ ลำดับความสำคัญของภัยคุกคาม ความต้องการประเภทข้อมูลความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง ความต้องการด้านบุคลากรเฉพาะทางและโครงสร้างการจัดอัตรากำลัง พื้นที่ปฏิบัติงาน แนวทางการบริหารจัดการข้อมูล รวมทั้งการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาเครื่องมือรองรับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่ต้องนำเข้าจากฐานข้อมูลของหน่วยราชการต่าง ๆ จำนวนมาก และมีความหลากหลาย เพื่อรวบรวมและสรุปเป็นข้อมูลและจัดทำเป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำเรียนให้นายกรัฐมนตรี/ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรได้กรุณาทราบ ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ ได้มีมติรับทราบบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงของ กอ.รมน. ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการด้านฯ แล้ว

อีกทั้งเมื่อที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูล ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ มีมติให้เริ่มดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง จำนวน ๑๓ หน่วยงานแล้ว กอ.รมน. (โดย ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง) จึงได้จัดทำแผนประสานการปฏิบัติ และจัดเจ้าหน้าที่ร่วมกับผู้แทน สมช. เข้าชี้แจงระดับนโยบาย เพื่อขอรับการสนับสนุนข้อมูลจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กระทรวงมหาดไทย (สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน) สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ กระทรวงการต่างประเทศ (กรมการกงสุล) กระทรวงคมนาคม (กรมเจ้าท่า) กระทรวงแรงงาน (กรมการจัดหางาน) ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (สำนักนโยบายและแผน) สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กองทัพบก (กรมยุทธการทหารบก) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ และสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง) ในห้วงวันที่ ๑๗ มีนาคม ถึง ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ และหลังจากเข้าหารือในระดับนโยบายแล้ว กอ.รมน. ได้จัดเจ้าหน้าที่เทคนิคเข้าหารือกับหน่วยงานในข้างต้น เพื่อรวบรวมรายละเอียดชุดข้อมูล วิธีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล รวมทั้งการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน (Point of Contacts : POC) ในห้วงวันที่ ๒๒ มีนาคม ถึง ๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ก่อนสรุปส่งให้คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ผ่านศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สมช.)

รวมทั้งศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงทราบ เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

### ๓. การขับเคลื่อนงานระดับปฏิบัติ

สำหรับการขับเคลื่อนงานในระดับปฏิบัตินั้น เป้าหมายหลักอยู่ที่หน่วยราชการในระดับกระทรวง/กรม และ ศรชล. ซึ่งมีบทบาทเป็นหน่วยเจ้าของข้อมูล ที่ สมช. หรือคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้กำหนดความเร่งด่วนการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงคือ ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. ซึ่งจะต้องวางแผน เตรียมความพร้อม และดำเนินการเพื่อประสานการปฏิบัติร่วมกับหน่วยราชการต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวในข้างต้น เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งนำข้อมูลที่รวบรวมได้ให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ และทำการวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อนำข้อมูลไปใช้สนับสนุนการวางแผน ติดตามและประเมินสถานการณ์ นำไปสู่การสั่งการหรือตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในประเทศระดับต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวมตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้นการขับเคลื่อนงานระดับปฏิบัติ จึงมีเนื้อหาครอบคลุมการเตรียมความพร้อมของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) และการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงวิเคราะห์ รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

#### ๓.๑ ด้านการเตรียมความพร้อมศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๓.๑.๑ เมื่อนายกรัฐมนตรี/ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้กรุณาอนุมัติแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กอ.รมน. ได้วางแผนการจัดเตรียมระบบบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง แบ่งเป็น ๒ แนวทาง โดยแนวทางแรก เป็นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนเพื่อให้สามารถดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงได้ในทันที รวมถึงมีข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาแพลตฟอร์มด้านความมั่นคงตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) จึงได้ประสานเพื่อขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์และระบบบิ๊กดาต้าต้นแบบจากกองทัพบก (กรมยุทธการทหารบก) ซึ่งได้เริ่มพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีบิ๊กดาต้ามาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว และแนวทางที่สองเป็นแผนระยะยาว โดยจัดทำรายละเอียด (ร่าง) โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง รวมระยะเวลาดำเนินโครงการ ๔ ปี ตามกรอบแนวทางที่กำหนดในแผนปฏิบัติการด้านฯ เพื่อให้มีเครื่องมือและระบบงาน ได้แก่ ระบบบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์ม ฯลฯ รองรับการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยในขั้นต้นมีความต้องการงบประมาณ ในกรอบวงเงิน ๕๒๖,๔๒๙,๑๔๐ บาท และได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กอ.รมน. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งมีเลขาธิการ กอ.รมน. เป็นประธานการประชุมเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการฯ ก่อนส่งให้คณะกรรมการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของรัฐ

(กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) พิจารณากลับกรองและให้ความเห็นชอบตามมติ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ (เนื่องจากเป็นโครงการที่มีกรอบความต้องการงบประมาณเกิน ๑๐๐ ล้านบาท) ก่อนเตรียมเสนอโครงการฯ ให้สำนักงบประมาณพิจารณาสนับสนุนงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ในห้วงเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ อย่างไรก็ตาม ด้วยกรอบระยะเวลาที่จำกัด สำนักงบประมาณจึงไม่สามารถพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้

หลังจากนั้น กอ.รมน. โดยศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ได้คงความต่อเนื่อง ในการดำเนินการ เพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณต่อไป (งบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕) โดยปรับปรุงรายละเอียดทางเทคนิคและปรับชื่อโครงการฯ เป็นโครงการพัฒนาบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๘) และส่งให้คณะกรรมการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของรัฐ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) พิจารณาให้ความเห็นชอบตามขั้นตอน และเสนอให้ สำนักงบประมาณพิจารณาสนับสนุนงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยในครั้งนี้นี้ สำนักงบประมาณ ได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ โดยปรับลดกรอบวงเงิน จากเดิม ๕๒๖,๔๒๙,๑๔๐ บาท ปรับเป็น ๓๖๑,๐๗๘,๒๐๐ บาท ก่อนนำโครงการฯ เสนอให้คณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาศึกษา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สภาผู้แทนราษฎรพิจารณา ซึ่งได้ปรับลดกรอบวงเงินงบประมาณลงอีกเป็น ๓๕๗,๐๓๙,๔๐๐ บาท และท้ายสุด กอ.รมน. (สำนักส่งกำลังบำรุง) ได้ดำเนินการทบทวนวิธีจัดจ้างงานโครงการฯ โดยปรับชื่อเป็น โครงการพัฒนาบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๘) และเริ่มดำเนินการตาม สัญญาว่าจ้างดำเนินโครงการฯ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ จนถึงปัจจุบัน (๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕) ดำเนินการไปแล้ว ๑ งานจากจำนวนทั้งสิ้น ๑๖ งาน (ระยะเวลาโครงการ ๔ ปี)

๓.๑.๒ การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ โดยผู้บัญชาการรักษามันคง ภายในราชอาณาจักร ได้กรุณาอนุมัติโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคง ตามกรอบ แนวทางที่พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ และ กฎหมายรองที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ โดยแบ่งโครงสร้างและความรับผิดชอบ เป็น ๒ ระดับ ดังนี้

#### ๓.๑.๒.๑ โครงสร้างและความรับผิดชอบ “ระดับบริหาร”

##### ๑) ผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO)

กอ.รมน. รับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจและอนุมัตินโยบายข้อมูล มาตรฐานข้อมูล แนวทางปฏิบัติงาน เกณฑ์การวัดคุณภาพ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล รวมไปถึง การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล

##### ๒) ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของ กอ.รมน.

(Department Chief Information Officer : DCIO) รับผิดชอบในการเสนอแนะเป้าหมายและแนว

ทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ กอ.รมน. กำกับกับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร แผนงาน โครงการ และงบประมาณ เพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ กอ.รมน. รวมทั้งกำกับการบริหารจัดการโครงการ และการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริม ผลักดัน และดำเนินการ ให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ และการทำงานภาครัฐของ กอ.รมน. ให้มีความทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้ในการสรรสร้างนวัตกรรมบริการ และปรับปรุงรูปแบบ วิธีการ และกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกแบบอัตโนมัติ รวมทั้งกำกับดูแลการพัฒนากระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของ กอ.รมน. ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยง ไม่ซ้ำซ้อน สามารถนำมาต่อยอด และใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ อีกทั้งมีหน้าที่ กำกับดูแลการพัฒนาดิจิทัลภายใน กอ.รมน. ให้เป็นตาม หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงเพื่อการป้องกัน และแก้ไขปัญหาอย่างทัน่วงทีและเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดที่ยั่งยืน เป็นต้น

๓) ผู้บริหารข้อมูลระดับสูงของ กอ.รมน. (Chief Data Officer : CDO)

รับผิดชอบในการกำกับดูแลการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน และดำเนินการธรรมาภิบาลข้อมูล ให้มีคุณภาพ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการด้านอื่น ๆ เพื่อรักษาความสมบูรณ์ และความเป็นส่วนบุคคลของข้อมูล โดยควบคุมการนำเข้าและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างและส่งมอบเทคโนโลยี เครื่องมือ แนวทาง และวิธีการในการทำให้ข้อมูลมีคุณค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กอ.รมน. และหน่วยงานความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ สามารถเข้าใช้งานข้อมูลได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเป็นแกนกลางในการประสานงานเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ รวมไปถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริม นวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหา และ/หรือ ลดความเสี่ยง การเกิดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการพิจารณาปรับปรุงเทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความทันสมัยเหมาะสม และตอบสนองความต้องการของประชาชน

๔) ผู้บริหารด้านการรักษาความปลอดภัยระดับสูงของ กอ.รมน.

(Chief Security Officer : CSO) รับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินการทั้งปวง เพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ระบบงานสารสนเทศและข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบ และ/หรือ ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับ กอ.รมน. มีความมั่นคงปลอดภัย โดยจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน วางแผน กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการป้องกันและรักษาความมั่นคงปลอดภัย ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ กอ.รมน. และปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยของ กอ.รมน. ทั้งทางด้านกายภาพและเทคโนโลยี รวมทั้งบูรณาการ ประสานการปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัย ร่วมกับคณะกรรมการ หน่วยงานและผู้บริหารของ กอ.รมน. และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ

๕) คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล กอ.รณน. (ISOC Data Governance Council) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด กอ.รณน. เป็นประธานกรรมการ และมีผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ผู้บริหารข้อมูล ผู้บริหารด้านการรักษาความปลอดภัยระดับสูง หัวหน้าส่วนงานใน กอ.รณน. ร่วมเป็นกรรมการรับผิดชอบในการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล กอ.รณน. เพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน การบริหารจัดการข้อมูลภายใน กอ.รณน. และข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่นำเข้ามาใช้งานภายใน กอ.รณน. ให้มีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย มาตรฐาน สิทธิ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลข้อมูลของ กอ.รณน. โดยควบคุม ติดตาม กำกับดูแล และประเมินการดำเนินการตามธรรมาภิบาลข้อมูลของ กอ.รณน. รวมทั้งความปลอดภัย และคุณภาพข้อมูลให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานข้อมูลของ กอ.รณน.

๖) ทีมบริการข้อมูล กอ.รณน. (ISOC Data Steward Team) มีผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รณน. เป็นหัวหน้าทีม และมีผู้อำนวยการส่วนของสำนักฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องกับงานบริการข้อมูลร่วมเป็นทีมงาน รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบการกำหนด (ร่าง) นโยบาย มาตรฐานและแนวปฏิบัติ ความปลอดภัย และคุณภาพข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับข้อมูล (Data Stakeholders) รวมทั้งพิจารณาจัดทำ (ร่าง) นโยบาย มาตรฐาน การกำหนดสิทธิ หน้าที่ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลข้อมูลของ กอ.รณน. และให้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล กอ.รณน. รวมทั้งรับนโยบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้บทบาทการเป็นบริการข้อมูลที่มีความรู้ ทักษะ โดยทำการประเมินความพร้อมการธรรมาภิบาลข้อมูลของ กอ.รณน. และขับเคลื่อน ตรวจสอบ ประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติตามที่กำหนดในธรรมาภิบาลข้อมูล กอ.รณน. รวมทั้งความปลอดภัยและคุณภาพของข้อมูลให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูล กอ.รณน. ตามห้วงเวลาที่เหมาะสม

๗) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Domain Expert) เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งความชำนาญในการใช้ประโยชน์เกี่ยวกับข้อมูลด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้ บุคลากรดังกล่าว อาจเป็นบุคลากรของ กอ.รณน. หรือ หน่วยงานของรัฐ หรือภาคเอกชน ก็ได้ โดยมีทีมบริการข้อมูลเป็นผู้แต่งตั้งและมอบหมายภารกิจ ทั้งนี้ หน้าที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ได้แก่ การให้คำแนะนำเพื่อกำหนดเป้าหมาย ทิศทางความต้องการ นำข้อมูลขนาดใหญ่ ไปใช้ประโยชน์ให้กับทีมบริการข้อมูล รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล สนับสนุนส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล และนักวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

### ๓.๑.๒.๒ โครงสร้างและความรับผิดชอบ “ระดับปฏิบัติ”

๑) ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล (Data Controller) กอ.รมน. หมายถึง สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งอาจมอบหมายให้ กอ.รมน. โดยผู้บริหารข้อมูลระดับสูง กอ.รมน. เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บ รวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการบริหารจัดการ การกำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธีดำเนินการ และการกำกับดูแลการปฏิบัติด้านข้อมูลส่วนบุคคลทั้งปวงของ กอ.รมน. โดยต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงของ กอ.รมน. ฉบับนี้กำหนด

๒) ผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Data Processor) หมายถึง สำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งอาจมอบหมายให้ กอ.รมน. โดยส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล หรือนิติบุคคลใด ๆ รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บ รวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลส่วนบุคคล ตามคำสั่งหรือในนามของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล

๓) เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Officer) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล ให้มีหน้าที่และอำนาจในการตรวจสอบการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั้งปวง ได้แก่ การรวบรวม จัดเก็บ ใช้ เผยแพร่ เปิดเผย จัดเก็บถาวร ทำลาย และการดำเนินการใด ๆ ต่อข้อมูลส่วนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล

๔) ส่วนงานเจ้าของข้อมูล หมายถึง ส่วนงานใน กอ.รมน. ที่ครอบครองข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตข้อมูลที่อยู่ในกรอบความรับผิดชอบของ กอ.รมน. และต้องรับผิดชอบต่อข้อมูลดังกล่าวตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การกำหนดให้ปฏิบัติหรือไม่ให้ปฏิบัติการใด ๆ กับข้อมูลที่เป็นเจ้าของการกำหนดข้อตกลงในการให้ใช้หรือไม่ให้ใช้ข้อมูลในการบูรณาการข้อมูลของตน การกำหนดชั้นความลับของข้อมูล รวมทั้งมีหน้าที่แจ้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อทราบกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนงานเจ้าของข้อมูล อาจพิจารณาแต่งตั้ง เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล วิศวกรระบบ วิศวกรข้อมูล นักวิเคราะห์ข้อมูล วิศวกรความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ของส่วนงานตนเอง เป็นรายการก็ได้ (หากมีความจำเป็น)

๕) ส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล หมายถึง หน่วยปฏิบัติในการบริหารจัดการข้อมูลที่ได้เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเข้ามาจากส่วนงาน หน่วยงานของรัฐ หรือภาคเอกชน โดยมีศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง รับผิดชอบในการวางแผน อำนวยการและประสานการปฏิบัติในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล

ดำเนินการ ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการข้อมูลระดับบูรณาการ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานทางด้านเทคนิค ของ กอ.รมน.

๖) วิศวกรระบบ (System Engineer) เป็นเจ้าหน้าที่ขึ้นตรงกับส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา บริหารจัดการ และควบคุมการใช้งาน ทั้งปวงที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของ กอ.รมน. รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่ใช้สนับสนุนงานบูรณาการและการบริหารจัดการข้อมูล ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลกลาง บิ๊กดาต้า แพลตฟอร์ม ระบบเครือข่าย และระบบเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น

๗) วิศวกรข้อมูล (Data Engineer) เป็นเจ้าหน้าที่ขึ้นตรงกับส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา โครงสร้าง สถาปัตยกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลระดับบูรณาการ รวมทั้งบริหารจัดการและกำกับดูแลการเชื่อมโยงข้อมูล ให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ผ่านขั้นตอนการดำเนินการทั้งปวงในวงจรชีวิตข้อมูล

๘) นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) เป็นเจ้าหน้าที่ขึ้นตรงกับส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล รับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวม ศึกษาข้อมูลภายในข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ สร้างแบบจำลอง หรือนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่อง และปัญญาประดิษฐ์ มาใช้สนับสนุนการวิเคราะห์ประมวลผลและการนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

๙) วิศวกรความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security Engineer) เป็นเจ้าหน้าที่ขึ้นตรงกับส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล รับผิดชอบเกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูล การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่ใช้สนับสนุนงานบูรณาการและการบริหารจัดการข้อมูล

๑๐) ทีมบริหารจัดการข้อมูล หมายถึง กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ส่วนงานของ กอ.รมน. หรือส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ได้แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับงานบริหารจัดการข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบ ครอบคลุมงานวิศวกรระบบ วิศวกรข้อมูล นักวิเคราะห์ข้อมูล และวิศวกรความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

๑๑) เจ้าหน้าที่บริหารจัดการข้อมูล หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ส่วนงานของ กอ.รมน. หรือส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ได้แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับงานบริหารจัดการข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบ ครอบคลุมงานวิศวกรระบบ วิศวกรข้อมูล นักวิเคราะห์ข้อมูล และวิศวกรความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (ในกรณีที่มีส่วนงานของ กอ.รมน. ไม่สามารถจัดตั้งทีมบริหารจัดการข้อมูลได้)

### ๓.๑.๓ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง

ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (รองผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ปฏิบัติราชการแทนฯ) ได้กรุณาอนุมัติธรรมาภิบาลข้อมูลด้าน

ความมั่นคง กอ.รมน. พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยนํานโยบาย หลักการ หลักแนวคิด รวมทั้ง กรอบธรรมาภิบาลข้อมูล ภาครัฐ และมาตรฐานที่เป็นสากลอื่น ๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดทำ เพื่อให้บุคลากรของ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้นำไปใช้ยึดถือปฏิบัติ ควบคู่กับระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติ ข้าราชการแหว่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ฯลฯ อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ ดังนี้

๓.๑.๓.๑ เพื่อให้มีกรอบนโยบายและแนวปฏิบัติ ในการบริหารจัดการ และกำกับดูแลข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้กรอบหน้าที่และอำนาจของ กอ.รมน. และบทบาทการ เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงของประเทศที่เป็นมาตรฐานสากล สอดคล้องกับหลัก ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ รวมถึง ระเบียบ กฎหมาย และนโยบายภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓.๑.๓.๒ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นเป้าหมายการบูรณาการ และอยู่ในกรอบอำนาจหน้าที่ของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ฝ่ายอำนวยการ หรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ใช้ยึดถือปฏิบัติและตรวจสอบการปฏิบัติ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ

๓.๑.๓.๓ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและอำนวยความสะดวกให้กับ หน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่สนับสนุนข้อมูลและการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้ง การใช้ประโยชน์จากระบบบูรณาการข้อมูลเชิงวิเคราะห์ของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๓.๑.๓.๔ เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาระบบฐานข้อมูลของ หน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นมาตรฐานและเกื้อกูลต่อการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

สำหรับขอบเขตเนื้อหาธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. นั้น เริ่มจากการกำหนดหลักการวงจรชีวิตข้อมูลที่อยู่ในบริบทความรับผิดชอบของ กอ.รมน. ซึ่งมีหลายขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนสร้างและจัดเก็บ บูรณาการ ใช้ เผยแพร่ จัดเก็บถาวร และทำลาย รวมทั้ง ได้กำหนด องค์ประกอบการบริหารจัดการข้อมูลในแต่ละขั้นตอนวงจรชีวิตข้อมูลให้มีความชัดเจน รวมทั้งได้นำขอบเขตงานธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ ที่คณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้ประกาศใช้ มาผนวก กับทฤษฎีวงจรเดมมิ่ง เพื่อกำหนดแนวทางขับเคลื่อนและพัฒนางานธรรมาภิบาลข้อมูลให้เป็นระบบ และชัดเจน โดยกำหนดแนวทางการนำธรรมาภิบาลข้อมูลไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรฐานและแนวปฏิบัติ รวมทั้ง โครงสร้างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มาตรฐาน และ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการธรรมาภิบาลข้อมูลระดับบูรณาการ ซึ่งได้จากการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน เข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง และนำไปวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อการเผยแพร่หรือนำเสนอในรูปแบบรายงานอัจฉริยะให้หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์ ตามลำดับ



๓.๑.๔ การเตรียมการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างจัดและอัตรากำลัง ด้วยโครงสร้างการจัดของศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ซึ่งเป็นหน่วยที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ไม่ได้กำหนดอัตรากำลังพลในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านการบริหารและจัดการด้านบิกดาต้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เจ้าหน้าที่เฉพาะทางในระดับวิศวกรรมระบบ วิศวกรรมข้อมูล นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล และผู้บริหารข้อมูลระดับสูง ฯลฯ ดังนั้นจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนิน แบ่งเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๓.๑.๔.๑ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยขอรับการสนับสนุนอัตราพนักงานราชการ เพื่อบรรจุเจ้าหน้าที่เฉพาะทางจากกองทัพบก รวม ๑๒ คน ประกอบด้วย ผู้บริหารข้อมูลระดับสูงจำนวน ๘ คน (ระดับปริญญาโท/เอก) และวิศวกรระบบ วิศวกรข้อมูล วิศวกรรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล จำนวนตำแหน่งละ ๑ คน (ระดับปริญญาตรี) ทั้งนี้ได้บรรจุกำลังพล และให้เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่ผ่านมา

๓.๑.๔.๒ การเสนอปรับปรุงโครงสร้างการจัดและอัตรากำลัง ของศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง เพื่อให้มีขอบเขตอำนาจและหน้าที่ รวมทั้งอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในภารกิจขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล และการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ โดยจนถึงปัจจุบันมีการปรับปรุงรายละเอียดและเสนอความต้องการให้หน่วยที่เกี่ยวข้องทุกปีงบประมาณ แต่ยังไม่ได้รับการพิจารณา

๓.๑.๕ การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดการนำข้อมูลมาใช้ขับเคลื่อนการดำเนินด้านความมั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบูรณาการการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยราชการ ผ่านบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคงของ กอ.รมน. เพื่อนำไปใช้สนับสนุนกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร จึงเป็นเรื่องที่ กอ.รมน. ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ภายหลังได้รับทราบภารกิจบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. โดยศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง จึงได้เร่งจัดทำหลักสูตรและแนวทางการฝึกอบรมผ่านกิจกรรมต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง การบูรณาการข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูล และการเตรียมการด้านทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ให้กับบุคลากรของ กอ.รมน. (ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

**๓.๒ การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงวิเคราะห์** ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง แต่เนื่องด้วยความล่าช้า และอุปสรรคจากการเตรียมการทั้งในระดับนโยบาย การหารือและสร้างความเข้าใจ อุปสรรคจากการไม่พร้อมทางด้านเทคโนโลยีระบบงาน และข้อมูล อันนำไปสู่ความตกลงในการร่วมมือด้านการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับ กอ.รมน. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง โดยในห้วงเวลา มีหน่วยราชการ ที่สามารถสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลแล้ว จำนวน ๔ หน่วยงาน

ประกอบด้วย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ทั้งนี้ กอ.รมน. โดยศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ยังคงดำรงการติดต่อประสานงานกับหน่วยที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตาม ทำความเข้าใจ และประสานการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ๓ - ๑ สรุปความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

ระดับ	ลำดับ	การขับเคลื่อนงาน	ผล
นโยบาย	๑	การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)	ดำเนินการแล้ว
	๒	การเสริมสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจให้กับหน่วยงานความมั่นคงเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ	จำนวน ๑ ครั้ง
	๓	การกำหนดกลไกขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง (๑) การแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) การแต่งตั้งอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง (๓) การแต่งตั้งคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง	ดำเนินการแล้ว
	๔	การกำหนดกรอบนโยบาย แนวทาง และการกำกับติดตามการดำเนินงาน (๑) การประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (๑ ครั้ง) (๒) การประชุมอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง (๑ ครั้ง) (๓) การประชุมคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง (๑ ครั้ง)	รวม ๓ ครั้ง
อำนาจการ	๑	การประสานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ชี้แจงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบงานการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	จำนวน ๒ ครั้ง

ตารางที่ ๓ - ๑ สรุปความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ต่อ)

ระดับ	ลำดับ	การขับเคลื่อนงาน	ผล
	๒	การเตรียมการขั้นต้น การกำหนดภารกิจ ลำดับความสำคัญ ความต้องการด้านข้อมูลและบุคลากร รองรับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	ดำเนินการแล้ว
	๓	จัดทำแผนประสานการปฏิบัติ และจัดเจ้าหน้าที่ร่วมกับผู้แทนสมช. เข้าชี้แจงระดับนโยบาย เพื่อขอรับการสนับสนุนข้อมูล	จำนวน ๑๓ หน่วยงาน
	๔	จัดเจ้าหน้าที่เทคนิคเข้าหารือกับหน่วยงานในข้างต้น เพื่อรวบรวมรายละเอียดชุดข้อมูล วิธีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล	จำนวน ๑๓ หน่วยงาน
ปฏิบัติ	๑	ด้านการเตรียมความพร้อม	
		(๑) การจัดเตรียมระบบบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง - ประสานขอรับการสนับสนุนอุปกรณ์และระบบบิกดาต้าต้นแบบ - จัดทำโครงการพัฒนาแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง	ดำเนินการแล้ว
		(๒) การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคง	ดำเนินการแล้ว
	(๓) การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง	ดำเนินการแล้ว	
	๒	ด้านการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงวิเคราะห์	
(๒) การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล		จำนวน ๔ หน่วยงาน	

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย

## นโยบาย และภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป

นอกเหนือจากกลไกด้านกรอบกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนระดับรอง ซึ่งปัจจัยหลักในการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมถึงการดำเนินการตามกรอบแนวทางตามที่กล่าวในข้างต้นแล้ว ยังมีสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาประกอบการศึกษาวิจัยแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมในห้วงต่อไปในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ได้แก่ นโยบายและ

แผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเรื่อง การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

### ๑. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

เป็นแผนระดับที่ ๒ โดยมีกรอบระยะเวลาดำเนินการ ๕ ปี รองรับการถ่ายทอดแผนระดับที่ ๑ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ด้านความมั่นคง และแผนระดับ ๒ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ ประเด็นความมั่นคง และเชื่อมโยงให้มีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนระดับที่ ๓ เพื่อให้เป็นกรอบทิศทางในการป้องกัน แจ่งเตือน แก้ไข หรือระงับยับยั้งภัยคุกคามเพื่ออำรงไว้ซึ่ง ความมั่นคงแห่งชาติ และรักษาผลประโยชน์แห่งชาติอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของประเทศ โดยมีเป้าหมายให้ “ปัญหาเก่าหมดไป ปัญหาใหม่ไม่เกิด” และเอื้อต่อการบริหารประเทศมากยิ่งขึ้น โดย สมช. ได้ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภัยคุกคามด้านความมั่นคงในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ แล้ว จึงปรับปรุงนโยบายและแผนความมั่นคง โดยแบ่งเป็น ๒ หมวด รวม ๑๗ ประเด็น ให้มีความสอดคล้อง กับสถานการณ์ภัยคุกคามในห้วงเวลา และอาจกระทบต่อทิศทางการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ดังนี้

**๑.๑ หมวดประเด็นความมั่นคง** เป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นภัยคุกคามที่มีผลกระทบ และแนวโน้มความเสี่ยงสูงต่อความมั่นคงแห่งชาติและผลประโยชน์แห่งชาติ จำนวน ๑๓ นโยบายและ แผนความมั่นคง ประกอบด้วย

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑ :** การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก ของชาติ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้สังคมไทยอยู่ร่วมกันอย่างสันติและเคารพในความแตกต่าง หลากหลายบนพื้นฐานสิทธิมนุษยชน และพร้อมอำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ โดยมี กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๒ :** การปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ และการพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ กำหนดจุดมุ่งเน้นในการปกป้อง รักษา และแก้ไขปัญหา ที่กระทบต่ออธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง เพื่อการป้องกันประเทศในอนาคต โดยมีกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๓ :** การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ ของชาติพื้นที่ชายแดน กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้พื้นที่ชายแดนและประชาชนในพื้นที่ที่มีการพัฒนา มีความมั่นคงปลอดภัย มีศักยภาพในการป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามทุกรูปแบบ มีสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสมต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคงของมนุษย์อย่างสมดุล และเป็นพื้นที่ ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศรอบข้างในด้านการร่วมกันป้องกันภัยคุกคาม ปัญหาความมั่นคง การแก้ไขปัญหาค้าง และ การสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยมีกระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๔ :** การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางทะเลแบบองค์รวมโดยมุ่งเน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามทางทะเลที่สำคัญ และความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ คำนึงถึงการรักษาความมั่นคงทางทะเลและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลให้มีความสมดุลและยั่งยืน และการบริหารจัดการองค์ความรู้ทางทะเลที่มีประสิทธิภาพ โดยมี ศรชล. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๕ :** การป้องกันและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อลดการก่อเหตุรุนแรงและความสูญเสีย การพัฒนาทางเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมี สมช. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๖ :** การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง กำหนดจุดมุ่งเน้นในการบริหารจัดการผู้มีปัญหาสถานะและสิทธิบุคคลแรงงานต่างด้าว กลุ่มที่มีความเปราะบางด้านความมั่นคง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติรวมถึงผู้ได้รับความคุ้มครองหรือผู้อยู่ระหว่างคัดกรองสถานะที่ไม่สามารถเดินทางกลับประเทศภูมิลำเนาให้มีความสมดุลระหว่างมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ และหลักสิทธิมนุษยชน โดยมี กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๗ :** การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อยกระดับสถานะและเพิ่มขีดสมรรถนะของประเทศไทยในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ให้ได้รับการยอมรับจากสากล โดยมีกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๘ :** การป้องกันปราบปราม และแก้ไขปัญหา ยาเสพติด กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อป้องกันประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายไม่ให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด การสกัดกั้นยาเสพติด และปราบปรามขบวนการการค้ายาเสพติด ตลอดจนการบำบัด รักษา และฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดให้เกิดการยอมรับจากสังคม โดยมีกระทรวงยุติธรรม (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด) เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๙ :** การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อจัดการความเสี่ยงสาธารณภัยที่สำคัญอันเกิดจากภัยธรรมชาติ และภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ที่เกิดขึ้น และ/หรือ เป็นภัยซ้ำซ้อน ให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์และยั่งยืน โดยมีกระทรวงมหาดไทย (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย) เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๐ :** การป้องกันและแก้ไขปัญหาคความมั่นคงทางไซเบอร์ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้ประเทศไทยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ การยกระดับมาตรฐานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และลดการก่ออาชญากรรมทางไซเบอร์ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๑ :** การป้องกันและแก้ไขปัญหาคการก่อการร้าย กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้ประเทศไทยมีภูมิคุ้มกันในการรับมือกับภัยก่อการร้าย มีขีดความสามารถในการตอบโต้ และมีศักยภาพในการฟื้นตัวจากภัยก่อการร้าย โดยมี สมช. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๒ :** การสร้างดุลยภาพระหว่างประเทศ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อให้ประเทศไทยสามารถรักษาดุลยภาพระหว่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ มีบทบาทนำในประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน รวมทั้งรักษาผลประโยชน์แห่งชาติบริเวณลุ่มน้ำโขงและความสัมพันธ์อันดีกับประเทศรอบบ้าน โดยมีกระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๓ :** การบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขและโรคติดต่ออุบัติใหม่ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อการเตรียมความพร้อม และเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขและโรคติดต่ออุบัติใหม่ ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมและการบริหารจัดการทรัพยากรด้านการแพทย์รองรับภาวะวิกฤต โดยมีกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**๑.๒. หมวดประเด็นศักยภาพความมั่นคง** เป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถของประเทศไทยในการป้องกันและแก้ไขประเด็นความมั่นคงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวน ๔ นโยบายและแผนความมั่นคง ประกอบด้วย

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๔ :** การพัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมแห่งชาติ และบริหารวิกฤตการณ์ระดับชาติ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมเพื่อป้องกัน และตอบสนองต่อภัยคุกคาม รวมทั้งการบูรณาการทรัพยากรของประเทศเพื่อใช้ในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ระดับชาติ โดยมีสำนักข่าวกรองแห่งชาติ เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๕ :** การพัฒนาระบบข่าวกรองแห่งชาติ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อยกระดับระบบงานข่าวกรองแห่งชาติในการประเมินสถานการณ์ด้านความมั่นคงเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว พร้อมทั้งขยายเครือข่ายเฝ้าระวังเพื่อสนับสนุนงานข่าวกรอง และการวางระบบงานข่าวกรองเพื่อป้องกันภัยคุกคามที่สำคัญ โดยมี กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๖ :** การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง กำหนดจุดมุ่งเน้นในการจัดทำและเชื่อมโยงบัญชีข้อมูลด้านความมั่นคงขนาดใหญ่เชิงดิจิทัล ให้สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายในการป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ โดยมี กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

**นโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๗ :** การเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่ กำหนดจุดมุ่งเน้นเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหความมั่นคงในพื้นที่เป้าหมายระดับตำบลเพื่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยขยายแนวคิดของการพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติและแผนตำบล มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ให้เป็นรูปธรรมโดยมี กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน

ทั้งนี้ การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ยังถือว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งรัดการขับเคลื่อนการดำเนินการในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยกำหนดเป็นนโยบายและแผนความมั่นคงที่ ๑๖ และปรับเปลี่ยนหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน จากเดิม สมช. ปรับเป็น กอ.รมน.

## **๒. (ร่าง) แผนปฏิบัติการเรื่องการบูรณาการด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)**

เนื่องจากนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้กำหนดให้ กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อน จึงได้จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเรื่องการบูรณาการด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

### **๒.๑ เป้าหมายและตัวชี้วัดรวม**

๒.๑.๑ เป้าหมาย : การมีฐานข้อมูลหรือชุดข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ด้านความมั่นคง สามารถนำไปสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงระดับชาติ โดยมีผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การมีบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงอื่น ๆ เพื่อการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

๒.๑.๒ ตัวชี้วัด : จำนวนของประเด็นความมั่นคงและประเด็นศักยภาพความมั่นคง ที่นำมาเชื่อมโยง วิเคราะห์ และประมวลผลด้วยบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง เพิ่มขึ้นอย่างน้อย ปีละ ๒ ประเด็นนโยบายและแผนความมั่นคง

### **๒.๒ กลยุทธ์หลัก แบ่งเป็น ๓ กลยุทธ์ ประกอบด้วย**

๒.๒.๑ กลยุทธ์หลักที่ ๑ การพัฒนาบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคงแบบยั่งยืน

๒.๒.๑.๑ กลยุทธ์ย่อยที่ ๑.๑ พัฒนาและขยายขีดความสามารถบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง รองรับภารกิจบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงของประเทศ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง

๒.๒.๑.๒ กลยุทธ์ย่อยที่ ๑.๒ ยกระดับขีดความสามารถระบบวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการแก้ไขโจทย์และประเด็นปัญหาด้านความมั่นคงที่มีความซับซ้อน รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลอัจฉริยะ โดยนำเทคโนโลยีบิ๊กดาต้าและเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ได้อย่างประสานสอดคล้อง

๒.๒.๑.๓ กลยุทธ์ย่อยที่ ๑.๓ พัฒนาระบบและรูปแบบการให้บริการข้อมูลอัจฉริยะโดยศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างเป็นลำดับขั้น ภายใต้มาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลประสิทธิภาพสูง

๒.๒.๑.๔ กลยุทธ์ย่อยที่ ๑.๔ เตรียมความพร้อมทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อการสนับสนุนภารกิจบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

๒.๒.๒ กลยุทธ์หลักที่ ๒ การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการปฏิบัติการด้านความมั่นคงในทุกมิติ

๒.๒.๒.๑ กลยุทธ์ย่อยที่ ๒.๑ พัฒนาระบบข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลของหน่วยงานด้านความมั่นคง ให้มีประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้มาตรการและแพลตฟอร์มกลางที่กำหนด

๒.๒.๒.๒ กลยุทธ์ย่อยที่ ๒.๒ จัดทำบัญชีข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นความมั่นคงและประเด็นศักยภาพความมั่นคง ตามที่นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้กำหนดไว้

๒.๒.๒.๓ กลยุทธ์ย่อยที่ ๒.๓ กำหนดโจทย์ในประเด็นความมั่นคงและประเด็นศักยภาพความมั่นคง ตามที่นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นประเด็นปัญหาสำหรับการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ ให้มีความชัดเจน

๒.๒.๒.๔ กลยุทธ์ย่อยที่ ๒.๔ จัดทำระบบเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ สำหรับแบ่งปันข้อมูลจากศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๒.๒.๓ กลยุทธ์หลักที่ ๓ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๒.๒.๓.๑ กลยุทธ์ย่อยที่ ๓.๑ จัดทำแผนหรือแนวทางการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๒.๒.๓.๒ กลยุทธ์ย่อยที่ ๓.๒ ประสานความร่วมมือ หรือทำความตกลงเพื่อการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลภายใต้กรอบหน้าที่และอำนาจที่เกี่ยวข้องระหว่างศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่าง ๆ



๒.๒.๓.๓ กลยุทธ์ย่อยที่ ๓.๓ จัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง และประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีการบริหารจัดการและดำเนินการต่อข้อมูล อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และมั่นคงปลอดภัย

๒.๒.๓.๔ กลยุทธ์ย่อยที่ ๓.๔ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงานด้านความมั่นคง ให้มีความตระหนักรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ เทคโนโลยีภัยคุกคาม และเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล และการจัดทำรายงานข้อมูลอัจฉริยะ เพื่อการแก้ไขโจทย์และประเด็นปัญหาด้านความมั่นคง ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยได้เอง

## ปัญหา และอุปสรรค

ข้อสังเกตจากการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้กรอบกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนระดับรอง ๆ รวมทั้งประสบการณ์ ที่ได้จากการปฏิบัติ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรค ได้ดังนี้

๑. ภาพรวมของการดำเนินการมีความล่าช้า เนื่องจากไม่ได้มีการสร้างความตระหนักรู้ หรือเตรียมการดำเนินการในลักษณะคู่ขนาน ที่มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรภายในหน่วยงาน อย่างเป็นระบบและใกล้ชิด โดยแนวทางการดำเนินการยังเป็นทำงานในลักษณะเดิม ๆ ตามโครงสร้าง การทำงานแบบน้ำตก (Waterfall Model) ที่ทำงานให้เสร็จทีละขั้น ทีละตอน (เป็นขั้น ๆ ไป) ทำให้ การถ่ายโอนค่าเป้าหมายและกรอบแนวทางการพัฒนาจากยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ ๑ ไปยังแผนระดับรอง ๆ ห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ (ช่วง ๕ ปีแรก) ต้องใช้เวลานานมาก และกว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติ ยังติดขัดเรื่อง “กลไก” หรือ ขั้นตอนในกระบวนการทำงาน เช่น การขอรับการสนับสนุนงบประมาณ การปรับโครงสร้างการจัดหรืออัตรากำลัง การฝึกอบรมความรู้เพื่อเสริมทางทักษะ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา หรือภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ต้องใช้เวลานานมาก หรือ อาจกล่าวใช้คำกล่าวได้ว่า กว้านโยบายจะส่งผ่านไปถึงหน่วยงานระดับปฏิบัติหรือผู้ปฏิบัติ ก็หมดเวลา ต้องใช้เวลาไปทำแผนระดับต่าง ๆ ตามกรอบยุทธศาสตร์ ระยะต่อไป (ระยะที่ ๒ ห้วง ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

๒. หากพิจารณาศึกษาความแตกต่างของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ระหว่างห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕ (แผนระยะที่ ๑) และห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (แผนระยะที่ ๒) จะเห็นได้ว่ากรอบความมุ่งหมายของรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมถึงภาพรวมของยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นแผนระดับที่ ๑ ไม่พบความเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยยะสำคัญ แต่เมื่อศึกษารายละเอียดในแผนระดับที่ ๒ ได้แก่ นโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ระยะที่ ๑ (ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) ได้กำหนดกรอบนโยบายความมั่นคง ไว้ถึง ๑๖ นโยบาย รองรับวัตถุประสงค์แห่งชาติ และแตกออกมาเป็นแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง

แห่งชาติถึง ๑๙ แผน ซึ่งมีรายละเอียดจำนวนมาก และเป็นไปได้ยากในการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในเรื่องของการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาของแผนระดับที่ ๓ เช่น แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) กับหน่วยราชการเป้าหมายได้ครบทุกหน่วย (กระทรวง/กรม) ในทุกแผนระดับชาติฯ จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุหรือแม้แต่เข้าใกล้เป้าหมายของการพัฒนาไปสู่การบริหารจัดการความมั่นคงที่เป็นแบบองค์รวม (แผนย่อยที่ ๕) ของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และยิ่งไปกว่านั้นเมื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่แผนระยะที่ ๒ ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ด้วยทิศทางสถานการณ์ความมั่นคงที่อาจมีผลกระทบต่อประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ สมช. ต้องพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ระยะที่ ๒ (ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) และปรับปรุงแบบการกำหนดประเด็นความมั่นคง เป็น แผนดำเนินการเป็นนโยบายและแผนความมั่นคง ซึ่งมีถึง ๑๗ ประเด็น และในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดเกี่ยวข้องจำนวนมาก และบางส่วนแตกต่างไปจากแผนระยะที่ ๑ ซึ่งจะยิ่งทำให้งานขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มีความซับซ้อนยุ่งยาก และต้องปรับเปลี่ยน “กลไก” การดำเนินการจากเดิมที่มุ่งเป้าหมายการประสานการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ไปยังหน่วยเจ้าของข้อมูล ปรับเป็น การประสานใกล้ชิดกับหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนแทน

๓. ในมิติ “กลไก” ทางด้านกฎหมาย ถือได้ว่าการปรับปรุงความทันสมัย เอื้อให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนการดำเนินการ การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ภายใต้กรอบแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีธรรมาภิบาลข้อมูล โปร่งใส ชัดเจน ปลอดภัย และตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยประสบการณ์ องค์ความรู้ หรือวัฒนธรรม ความเคยชินของหน่วยงานราชการ และบุคลากร ภาครัฐ ทั้งในระดับองค์กรและปัจเจกบุคคล ยังคงมีข้อห่วงใย ข้อกังวล จนกลายเป็นอุปสรรคในการให้ความร่วมมือ และส่วนใหญ่ยังมีข้อเสนอในการเพิ่มกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็น “กลไก” เพื่อการตัดสินใจ และป้องกันความผิดพลาด หรือสร้างความชัดเจนเพื่อให้เกิดความรอบคอบ และไม่เกิดความเสียหายหรือมีความผิดจนได้ต้องรับโทษ หรือถูกดำเนินคดี

๔. ทิศคติด้านการบูรณาการความร่วมมือ มีความเป็นไปได้ว่าบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ยังมีมุมมองที่มุ่งประเด็นไปที่ภารกิจของหน่วยเป็นหลัก และอาจเป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้การยกระดับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งที่ผ่านมามีการดำเนินการในลักษณะ ต่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่างจัดทำแผนงาน และ/หรือ แผนงบประมาณ ของหน่วยเอง ไม่มีแนวคิดการบูรณาการการทำงานที่เป็นแบบองค์รวม หรืออย่างน้อย มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมที่ข้ามสายงานหรือสายการบังคับบัญชา โดยอาจมองว่าเป็นการก้าวล่วงหรือเกินขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย เกิดความซ้ำซ้อน และไม่มีประโยชน์ เนื่องจาก “กลไก” การขับเคลื่อนการทำงานในลักษณะดังกล่าว ทั้งในด้าน การวางแผนร่วม การกำหนดเป้าหมายร่วม การตัดสินใจเชิงนโยบายร่วม อันนำไปสู่การปฏิบัติ

แบบแยกการหรือปฏิบัติงานร่วม การติดตามตามประมวลผลการปฏิบัติภายใต้เป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วม ฯลฯ ยังขาดความชัดเจนและไม่เป็นระบบ

๕. หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงบุคลากรของหน่วยงาน (บางส่วน) มีมุมมองด้านการทำงาน (Mindset) ด้วยการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้บรรลุภารกิจหลักของหน่วย โดยใช้วิธีการเดิม ๆ ตามประสบการณ์ หรือองค์ความรู้จากการทำงานที่ผ่านมา ๆ มา และมองข้ามความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพให้กับงานสนับสนุน เช่น งานด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเพื่อบูรณาการข้อมูลเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ฯลฯ ที่เสมือนเป็นกิจรองของหน่วย ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์ความรู้ในการใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงาน (Data Driven) ซึ่งถือได้ว่าเป็น “กลไก” สำคัญต่อกระบวนการทำงาน ทั้งในด้านการวางแผน ติดตามสถานการณ์ ตัดสินใจ และวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินการ และในหลาย ๆ กรณี แม้มีข้อมูลมาสนับสนุน ก็ยังขาดประสบการณ์หรือแนวคิดในการนำข้อมูลไปใช้งาน (กำหนดโจทย์) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน กลุ่มหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ประเทศชาติและประชาชน เป็นต้น

๖. ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน อันเป็นเหตุให้เกิดความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีองค์ความรู้ และประสบการณ์เพียงพอ ซึ่งถือได้ว่าเป็น “กลไก” ในการขับเคลื่อน ปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับนโยบาย ระดับบริหารจัดการ ระดับอำนวยการ ระดับปฏิบัติ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือบุคลากรเฉพาะทาง เช่น วิศวกรระบบ วิศวกรข้อมูล วิศวกรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งในปัจจุบันมีความคลาดเคลื่อนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ รวมถึงปัญหาด้านการดำรงสภาพและรักษายอดกำลังคนด้วย

๗. ปัจจุบันรัฐบาล ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ (Thailand 4.0) โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐ ได้นำนโยบายการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ทำให้หลายหน่วยงานได้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้สนับสนุนการดำเนินการ ส่งผลให้เกิดการสะสมข้อมูล (Data) จำนวนมาก ในระบบฐานข้อมูลของแต่ละหน่วย อย่างไรก็ตาม จากการตรวจสอบในข้างต้น พบปัญหาในเรื่องคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับการจัดเก็บ มีความยากต่อการนำมาใช้งาน เช่น เป็นการจัดเก็บข้อมูลแบบไม่มีโครงสร้าง ข้อมูลมีความผิดพลาด ไม่สมบูรณ์ ไม่มีความหลากหลาย ฯลฯ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุจากการวิเคราะห์และออกแบบระบบ การกำหนดความต้องการใช้งานระบบและข้อมูล รวมทั้งประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้อง หรือการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายนอก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อาจเห็นความจำเป็นหรือมีความจำเป็นต้องใช้งานข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลของอีกหน่วยงานหนึ่ง

## สรุป

ในบทที่ ๓ นี้ ได้สรุปรวบรวมกรอบกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และแผนระดับรอง ๆ ที่มีอิทธิพลต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้งที่อยู่ในห้วงก่อนและหลังการศึกษาวิจัย รวมถึงผลการนำนโยบายและแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงในห้วงเวลา โดยในช่วงท้ายของบท ได้สรุปประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาวิจัย การกำหนดแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคง แบบองค์รวม ภายใต้บทบาทศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงของ กอ.รมน. ที่จะกล่าวในบทที่ ๔ ต่อไป

## บทที่ ๔

# แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

### กล่าวนำ

เป็นที่ทราบกันดีว่า ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการในเรื่องใด หากต้องการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนาให้การดำเนินการนั้นมีกลไกที่สามารถทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร กฎเกณฑ์ มาตรการ แนวปฏิบัติ และปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสานสอดคล้อง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เปรียบเสมือนนาฬิกาที่ทำหน้าที่บอกเวลา ที่สามารถทำงานได้อย่างเที่ยงตรงต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีฟันเฟือง หรืออีกนัยหนึ่งคือ “กลไก” ที่มีความเหมาะสม ซึ่งอาจมีรูปร่าง ขนาด และหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันไป มาประกอบเข้าด้วยกัน และทำงานร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เสมือนเป็นระบบเดียว ซึ่งในมิติของงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีกลไกที่มีศักยภาพและเหมาะสมเพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานได้ ทั้งนี้ ในบทที่ ๓ ได้ทำการศึกษารอบกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง ๆ รวมทั้งผลการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในห้วงก่อนการดำเนินงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมของที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน สำหรับในบทที่ ๔ นี้ จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกลไกการบูรณาการข้อมูลที่ใช้งานอยู่เดิม โดยสังเคราะห์ออกมาเป็น “ต้นแบบกลไกและกลยุทธ์” ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงขั้นต้น ก่อนนำต้นแบบกลไกดังกล่าวไปทดลองใช้และตรวจประเมินผลผ่านกระบวนการสัมภาษณ์จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยราชการที่มีความเกี่ยวข้อง เฉพาะงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ซึ่งเป็นขอบเขตของงานวิจัยฉบับนี้ จากนั้นจึงสรุปเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง พิจารณานำไปประยุกต์ใช้ สนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้คือ

๑. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค
๒. การสังเคราะห์ต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง
๓. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
๔. การเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง
๕. สรุป

## การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการในห้วง “ก่อน” การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) พบว่ามีจุดเริ่มต้นจากความพยายามแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการปัญหาด้านความมั่นคง โดยหน่วยที่เกี่ยวข้องได้พยายามสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินการผ่านแนวคิดตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่าง (Top -Down Change Management) โดยเสนอให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการมอบนโยบาย และผลักดันให้เกิดการจัดตั้งกลไกในรูปแบบของคณะกรรมการ เพื่อขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในประเด็นความมั่นคงมิติต่าง ๆ ระหว่างหน่วยราชการ ซึ่งกลไกดังกล่าว แม้เป็นเรื่องสำคัญและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในภาพรวมอย่างเป็นรูปธรรม โดยผลการประเมินจากการประชุมคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นในอดีตที่ผ่านมา มักได้ข้อสรุปสาเหตุที่ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยราชการได้ เป็นเพราะความไม่พร้อมทางด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก เริ่มจากปัญหาด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการจัดเก็บของแต่ละส่วนราชการ ส่งผลให้แหล่งข้อมูล “ตั้งต้น” มีความไม่พร้อมและมีรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งในด้านโครงสร้างระบบและโครงสร้างข้อมูล เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานกลางให้มีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับ และเป็นสากล ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อไปยังการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างระบบฐานข้อมูลฯ ซึ่งก็ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานกลางเช่นเดียวกัน

“ภายหลัง” การอนุมัติและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) จนถึงวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นห้วงก่อนการศึกษาวิจัยนี้ แม้ว่าจะมีการ “กำหนดความรับผิดชอบ” ของหน่วยราชการด้านความมั่นคง ให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย (๑) ระดับนโยบาย (๒) ระดับอำนาจการและประสานการปฏิบัติ และ (๓) ระดับปฏิบัติ แต่ในภาพรวม พบว่ายังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งผลการศึกษาสภาพแวดล้อมงานวิจัยที่ผ่านมา รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรค ที่กล่าวไว้ในบทที่ ๒ และ ๓ สามารถนำมาวิเคราะห์ประเด็น สรุปได้ดังนี้

**๑. ปัญหาด้านการขับเคลื่อนงานระดับนโยบาย :** ภายหลังการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านฯ สมช. ได้นำนโยบาย และกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน มาชี้แจงให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ (๑) แนวทางการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) การขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการสำคัญ (๓) การจัดทำงบประมาณ (๔) การติดตามและประเมินผล และ (๕) การจัดตั้งกลไกขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านฯ ซึ่งในประเด็นนี้ ต่อมาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงขึ้น โดยทางปฏิบัตินับได้ว่าเป็นสิ่งที่พึงดำเนินการในระยะเริ่มต้น แต่หาก

พิจารณาให้ดีขึ้นเห็นได้ว่า เป็นการดำเนินการในรูปแบบเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือคงเลือกใช้ “กลไก” ในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการกลางที่มีผู้แทนจากหน่วยราชการต่าง ๆ ร่วมเป็นองค์ประกอบ เข้าร่วมหารือกำหนดแนวทางร่วมกัน จากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้แทนหน่วยที่ เข้าร่วมการประชุม นำนโยบาย หรือกรอบแนวปฏิบัติจากมติที่ประชุมฯ กลับไปดำเนินการในลักษณะแยกปฏิบัติ และใช้การจัดประชุม คณะกรรมการฯ เพื่อติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงานอย่างเป็นวงรอบ ซึ่งการดำเนินการใน ลักษณะดังกล่าว มีจุดอ่อนในประเด็นที่ผู้แทนหน่วยราชการที่ได้รับมอบหมายที่เป็นกรรมการฯ และ ส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้นำสูงสุดของหน่วยราชการนั้น ๆ หากไม่นำมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ กลับไปชี้แจง ให้ผู้นำสูงสุดขององค์กร หรือหัวหน้าส่วนราชการในแต่ละระดับภายในองค์กร มีความเข้าใจ ตระหนักรู้ถึงความสำคัญ หรือรับทราบเหตุผลความจำเป็นของนโยบายและภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้าน ความมั่นคง ซึ่งอาจมีใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยตรง ก็จะไม่มีการสั่งการหรือนำไปขยายผลการปฏิบัติ ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล การเตรียมการ ทางด้านเทคโนโลยี การเตรียมการด้านโครงสร้างการจัดและอัตรากำลัง กำลังคนหมุนเวียน และการพัฒนาขีดความสามารถ การจัดสรรด้านงบประมาณ และที่สำคัญที่สุดคือให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้งนี้ จากการที่ผู้นำสูงสุดของหน่วยราชการ ระดับต่าง ๆ ไม่ได้รับทราบข้อมูล หรือไม่ให้ความสำคัญของงานบูรณาการข้อมูลเพื่อใช้ในมิติความมั่นคง อย่างจริงจัง จึงทำการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ยังคงต้องใช้วิธีการในลักษณะ เดิม ๆ ตามโครงสร้างการทำงานแบบน้ำตก (Waterfall Model) ซึ่งต้องทำงานให้เสร็จไปที่ละขั้น ตามขั้นตอน และจำเป็นต้องใช้เวลามาก ดังตัวอย่างของการพัฒนาระบบบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้าน ความมั่นคงตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ซึ่งมีการเตรียมการตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ต้องใช้เวลาในการวางแผน ออกแบบระบบ นำเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาถ้อยแถลงและความเห็นชอบจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ก่อนเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งในทางปฏิบัติต้องดำเนินถึง ๒ รอบปีงบประมาณ ก่อน ได้รับการจัดสรรในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งเป็นห้วงเวลาที่แผนปฏิบัติการด้านฯ กำลังจะสิ้นสุดระยะเวลา ดำเนินการแล้ว โดยยังไม่ได้เริ่มดำเนินการตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีผลสัมฤทธิ์ เพียงพอต่อการสรุปรายงาน ให้กับหน่วยระดับนโยบาย (สมช.) และหน่วยที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบผ่าน การประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนแผนฯ ตามที่ได้ กล่าวในข้างต้น

**๒. ปัญหาด้านขอบเขตปริมาณงานและการทำงานร่วมกัน :** ด้วยมิติของงานบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ เริ่มจากข้อมูล “ตั้งต้น” ซึ่งอาจใช้คำว่า “ข้อมูลระดับที่ ๑” โดยมีหน่วยราชการต่าง ๆ เป็นเจ้าของข้อมูล ด้วยวิธีการพัฒนา จัดเก็บ และใช้งานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทั้งในระดับกระทรวง กรม หรือเทียบเท่า สำหรับ “ข้อมูลระดับที่ ๒” คือข้อมูลเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานเจ้าของข้อมูลระดับที่ ๑ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในแต่ละประเด็นภัยคุกคามด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกำหนดให้มี

การทบทวนสภาพแวดล้อมภัยคุกคามด้านความมั่นคงในทุก ๕ ปี ดังนั้น จำนวนประเด็น เนื้อหา และ รายละเอียดของประเด็นความมั่นคงที่จะต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา จึงอาจเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไป และสำหรับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เป็น “ข้อมูลระดับที่ ๓” มีเป้าหมายเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในภาพรวม (ทั้งที่มาจาก ข้อมูลระดับที่ ๑ และข้อมูลระดับที่ ๒) ให้สามารถสนองตอบแผนย่อยการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ดังนั้น หากพิจารณาจากมุมมองของหน่วยเจ้าของข้อมูลระดับที่ ๑ แล้ว อาจเกิดความสับสนและมองว่างานของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงซึ่งเป็นการบูรณาการข้อมูลระดับที่ ๓ ซ้ำซ้อนกับงานของหน่วยเจ้าภาพหลักในแต่ละประเด็นความมั่นคง ที่บูรณาการข้อมูลระดับที่ ๒ อีกทั้ง เมื่อพิจารณาจากกรอบมุมมองของหน่วยเจ้าภาพหลักในแต่ละประเด็นความมั่นคง ซึ่งด้านหนึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยบูรณาการข้อมูลระดับ ๒ ก็อาจมองได้ว่าเกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกับภารกิจศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในลักษณะการแย่งงานหรือจบประมาณกันได้

### ๓. ปัญหาการเตรียมการด้านสภาพแวดล้อมและการดำเนินการที่

**เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง :** ความมั่นใจในการให้การสนับสนุนข้อมูลให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อใช้ในการกิจการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ยังเป็นหนึ่งในปัญหาหลัก ซึ่งมีปัจจัยทางด้านกฎหมาย เพราะถึงแม้มีการปรับปรุงความทันสมัยให้มีความสอดคล้องและเกื้อกูลต่อการพัฒนาด้านดิจิทัลในปัจจุบัน รวมถึงส่งเสริมการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีความชัดเจนมากขึ้นแล้ว แต่ก็ต้องยอมรับว่ากฎหมายที่ออกมาใหม่ ยังคงมีความคลุมเครือ และไม่ได้ชี้ชัดว่าหน่วยราชการต้องให้ความร่วมมือหรือต้องดำเนินการ กอปรกับมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น หน่วยราชการส่วนใหญ่จึงมักนำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการชะลอการดำเนินการ ส่งผลให้งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มีความล่าช้า และมีโอกาสหรือเสี่ยงต่อการดำเนินการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องกำหนดแนวทางหรือกลไกในการสร้างความเชื่อมั่น ลดภาระด้านความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติในทุกกระดับ ได้แก่ การปรับปรุงกฎหมายให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น หรืออาจพิจารณาใช้แนวทางด้านบริหาร โดยเสนอเข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการดำเนินการ หรืออาจกำหนดเป็นข้อตกลงระหว่างหน่วยงานความมั่นคงโดยจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมในการสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลก็เป็นได้

ขณะเดียวกัน หากพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในมิติด้านเทคโนโลยีและบุคลากรเฉพาะทางแล้ว นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่รัฐบาลพยายามแก้ไขปัญหายุ่ง ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดและต่อเนื่องตลอดเวลา การตอบสนองทางด้านนโยบาย บุคลากร งบประมาณ จึงเป็นเรื่องที่คาดเดาได้ยาก ดังนั้นทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องพยายามปรับปรุงพัฒนา และบูรณาการการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเครื่องมือ รวมทั้งบุคลากร ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไปก่อน



**๔. ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูล :** เนื่องจากภารกิจของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงเป็นการบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม จึงจำเป็นต้องสถาปนาการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยราชการจำนวนมาก แนวโน้มของปริมาณข้อมูลที่เป็นเป้าหมายในการบูรณาการ จึงมีปริมาณมาก และต้องใช้เวลาในการดำเนินการจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่การสถาปนาความสัมพันธ์ การเสริมสร้างความเข้าใจ ความตระหนักรู้ การจัดทำข้อตกลง การประสานความร่วมมือ และการลงรายละเอียดในการดำเนินการ ทั้งนี้ปัญหาและอุปสรรคที่ตรวจพบ แบ่งเป็น ๓ กลุ่มตามลำดับสำคัญ สรุปได้ดังนี้

๔.๑ ปัญหาด้านการส่งเสริมการพัฒนาข้อมูลระดับที่ ๑ ของหน่วยราชการให้มีคุณภาพครบถ้วน อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในประเด็นนี้ รัฐบาล รวมถึงทุกหน่วยราชการ อยู่ระหว่างการทบทวนปรับปรุง พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูล ภายใต้นโยบายรัฐบาลดิจิทัลอยู่

๔.๒ ปัญหาด้านการส่งเสริมการปรับปรุงข้อมูลที่มีรูปแบบไม่เหมาะสม เช่น เป็นข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data) หรือข้อมูลกึ่งโครงสร้าง (Se-mi Unstructured Data) ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิเคราะห์ประมวลผลได้โดยตรง ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำ เป็นต้น

๔.๓ ปัญหาด้านแนวทางการวางแผนและการดำเนินการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยราชการต่าง ๆ ด้วยลักษณะข้อมูลที่หน่วยราชการทั่วไปได้พัฒนา รวบรวม จัดเก็บ และใช้งาน อาจเป็นออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มที่ ๑ : ข้อมูลขององค์กรที่ไม่เปิดเผยให้กับหน่วยงานภายนอก กลุ่มที่ ๒ : ข้อมูลขององค์กรที่อาจเปิดเผยให้กับหน่วยงานภายนอก (เมื่อได้รับการร้องขอ) และกลุ่มที่ ๓ : ข้อมูลขององค์กรที่เปิดออกสู่สาธารณะเพื่อให้บริการประชาชนและหน่วยงานภายนอกเข้าใช้งานได้ (โดยไม่ต้องร้องขอ) ซึ่งที่ผ่านมาศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง มุ่งเน้นแต่การลงรายละเอียดในการเชื่อมโยงข้อมูลกลุ่มที่ ๒ กับหน่วยใดหน่วยหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนการดำเนินการที่ใช้เวลานาน โดยมีเจตนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์และเป็นรูปธรรม แต่ในทางตรงข้าม กลับทำให้ไม่มีข้อมูลในมิติวงกว้าง และท้ายที่สุดทำให้งานบูรณาการข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เกิดความล่าช้า จึงอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลเปิดของหน่วยราชการในกลุ่มที่ : ๓ ให้เกิดการขยายขอบเขตปริมาณข้อมูลควบคู่กันไปอีกทางหนึ่งด้วย

### **การสังเคราะห์ต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง**

จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อนำไปใช้สนับสนุนงานบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ซึ่งครอบคลุมประเด็นความมั่นคงทุกมิติ และมีความเกี่ยวข้องต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการจำนวนมาก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่

สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประกอบการติดตามสถานการณ์ การวางแผน การควบคุมประสานการปฏิบัติ ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องเตรียมการวางแผนและใช้งานเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ซึ่งการที่จะก้าวไปถึงจุดที่คาดหวัง จำเป็นต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปรับทัศนคติหรือกรอบแนวคิด (Mindset) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้มีการทำงานร่วมกันเชิงบูรณาการ การทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายสำคัญคือประเทศชาติ ซึ่งมีผลประโยชน์แห่งชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงภายใต้หลักการที่จะทำให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ได้นั้น ต้องได้รับการสนับสนุนข้อมูลจำนวนมาก หลากหลาย มีความทันสมัย ถูกต้อง เชื่อมโยงกันได้ และต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการภายใต้กฎเกณฑ์ของการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ภายใต้กรอบการธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงที่เป็นสากล ปลอดภัยและยอมรับได้ โดยมีองค์ประกอบในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้าง การจัดและบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายและแนวปฏิบัติในการดำเนินการในวงจรชีวิตข้อมูล ควบคู่กับผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยในเรื่อง Silo Busting : The challenges and success factors for sharing intergovernmental data ของศูนย์ธรรมาภิบาลและนวัตกรรม Ash Center for Democratic Governance and Innovation จาก มหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่เป็นกลไกเกื้อกูลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา รวม ๔ ปัจจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) ทีมเวิร์ค (Teamwork) กระบวนการ (Process) และข้อมูล (Data) ดังนั้น จึงได้ทำการสังเคราะห์ต้นแบบกลไก ซึ่งเป็นตัวจักรฟันเฟือง หรือองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยขั้นต้นที่มีอิทธิพลและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี ของประเทศไทย ก่อนนำไปทดสอบผ่านการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง สรุปประเด็นได้ตามตารางที่ ๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๑ การเปรียบเทียบผลการวิจัยเรื่อง Silo Busting (สหรัฐอเมริกา) กับผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕

ลำดับ	ผลวิจัยเรื่อง “Silo Busting”	ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	ประเมินระดับ ความเร่งด่วน
๑	กลไกด้านภาวะผู้นำ	ผู้นำสูงสุดของหน่วยราชการไม่ได้ให้ความสำคัญหรือมีความต่อเนื่อง อย่างที่ควรจะเป็น	เร่งด่วน
		ปัญหาด้านการขับเคลื่อนงานระหว่าง/ภายใน หน่วย	เร่งด่วน
๒	กลไกด้านทีมเวิร์ค	ไม่มีการทำงานร่วมกันในระดับอื่นๆ ที่เป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดแนวทางการนำข้อมูลขนาดใหญ่ไปใช้ประโยชน์ การเชื่อมโยงข้อมูลทางเทคนิค ฯลฯ	เร่งด่วน
		การขับเคลื่อนงานร่วมกันระหว่างหน่วยราชการใช้กลไกในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวม เท่านั้น	เร่งด่วน
๓	กลไกด้านกระบวนการ	ไม่มีกระบวนการเตรียมการด้านสภาพแวดล้อมและการดำเนินการที่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เช่น กลไกเพื่อการแก้ไขปัญหาทางด้านกฎหมาย การทำบันทึกข้อตกลงร่วม	เร่งด่วน
		ปัญหาการเตรียมการด้านการสนับสนุนงบประมาณและความต่อเนื่อง	ทั่วไป
		ปัญหาการเตรียมการด้านเทคโนโลยี ที่ยังไม่มีความพร้อม ไม่มีการสร้างมาตรฐาน ฯลฯ	ทั่วไป
		ปัญหาการเตรียมการด้านโครงสร้างการจัดอัตรากำลัง การขาดแคลน รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	ทั่วไป
		การวางแผนขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ตามลำดับประเด็นความมั่นคงที่คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง กำหนด (ทำทีละประเด็น)	เร่งด่วน

ตารางที่ ๔ - ๑ การเปรียบเทียบผลการวิจัยเรื่อง Silo Busting (สหรัฐอเมริกา) กับผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ (ต่อ)

ลำดับ	ผลวิจัยเรื่อง “Silo Busting”	ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	ประเมินระดับ ความเร่งด่วน
		เป็นการทำงานตามโครงสร้างการทำงานแบบน้ำตก (Waterfall Model) ต้องทำงานให้เสร็จเป็นขั้นตอนทีละขั้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลามาก	ปานกลาง
๔	ด้านข้อมูล	ปัญหาการให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลของหน่วยราชการ โดยไม่ได้ให้ความสนใจข้อมูลเปิดสาธารณะ	เร่งด่วน
		ปัญหาด้านการส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างข้อมูลให้มีรูปแบบที่เหมาะสม สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิเคราะห์ประมวลผลได้	เร่งด่วน
		ปัญหาด้านการพัฒนาข้อมูลพื้นฐานให้มีปริมาณคุณภาพครบถ้วนสมบูรณ์ (ในส่วนของหน่วยเจ้าของข้อมูล)	ทั่วไป
๕	ด้านอื่น ๆ	ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การสร้างความตระหนักรู้ การสื่อสาร ๒ ทาง	เร่งด่วน
		ความสับสน ทำให้เกิดความเข้าใจว่าเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน ก้าวถอยงานระหว่างกัน	ปานกลาง

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย

การกำหนดระดับความเร่งด่วน แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับเร่งด่วน หมายถึง หากสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกลไก จะทำให้โอกาสในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง สามารถบรรลุเป้าหมายในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ได้สูง

๒. ระดับปานกลาง หมายถึง หากสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกลไก จะทำให้โอกาสในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง สามารถบรรลุเป้าหมายในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ได้ แต่คาดว่าเป็นเรื่องยากเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้อง

๓. ระดับทั่วไป หมายถึง เป็นการขับเคลื่อนกลไกทั่วไป ที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ส่วนมากเป็นประเด็นที่ทุกหน่วยงานต้องพิจารณา แต่จะดำเนินการหรือไม่อย่างไร ขึ้นกับนโยบายของหน่วยราชการนั้น ๆ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในห้วงก่อนเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ (ก่อนการทำวิจัย) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้สรุปและ กำหนดต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ออกเป็น ๕ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านการสื่อสารและการสร้างความตระหนักรู้ (๒) ด้านภาวะผู้นำ (๓) ด้านทีมเวิร์ค (๔) ด้านกระบวนการ และ (๕) ด้านข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปทดลองใช้ ปฏิบัติงานจริง ในห้วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ และสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงจาก ๑๕ หน่วยงาน ในห้วงเดือน มกราคม - เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยจะสรุปผลการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในลำดับต่อไป

## การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่ง หรือเป็นผู้ ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมุ่งเน้น งานในมิติการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองเป็นหลัก ซึ่งแบ่งหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย (๑) กลุ่มหน่วยงานขับเคลื่อนระดับนโยบาย อำนวยการ และการประสาน การปฏิบัติ (๒) กลุ่มหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง และ (๓) กลุ่ม หน่วยงานเจ้าของข้อมูล (ไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักประเด็นใด ๆ) เพื่อให้มี ข้อมูลเพียงพอต่อการกำหนดกลไกที่มีผลต่องานบูรณาการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพตาม วัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ รวมทั้งสามารถนำไปขยายผลในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคงในประเด็นอื่น ๆ ต่อ ไป

### ๑. การสัมภาษณ์หน่วยงานระดับนโยบาย อำนวยการ และการประสานการปฏิบัติ

การศึกษาค้นคว้า ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้แทนหน่วยงานความมั่นคง ระดับนโยบาย อำนวยการ และการประสานการปฏิบัติ ได้แก่ สมช. และ กอ.รมน. จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย (๑) รองเลขาธิการ สมช. (๒) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช. (๓) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช. (๔) ผู้อำนวยการส่วน งานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. และ (๕) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ ส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. สรุปได้ดังนี้

**๑.๑ ภาพรวม :** มีผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลจากหน่วยงานระดับนโยบายทั้ง ๓ ท่าน เห็นว่ามีการใช้กลไก ในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน (จำนวน ๓ ระดับ) เป็นหลัก โดยกลไกที่ขับเคลื่อนงานในภาพรวม มีคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งมี เลขาธิการ สมช. เป็นประธาน และผู้แทนหน่วยงานความมั่นคงเป็นกรรมการ โดยคณะกรรมการฯ ได้ ร่วมหารือในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินการ รวมทั้งได้แต่งตั้งกลไกรองในรูปแบบ

คณะอนุกรรมการ (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมี รองเลขาธิการ สมช. เป็นประธานอนุกรรมการ และผู้แทนหน่วยงานความมั่นคงเป็นอนุกรรมการ) ซึ่งต่อมาคณะอนุกรรมการฯ ได้พิจารณากำหนดความเร่งด่วนการดำเนินการในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง และจัดตั้งกลไกย่อยในรูปแบบคณะทำงานขึ้น ในชื่อคณะทำงาน บูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ซึ่งมีผู้แทนหน่วยงานเจ้าของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๑๓ หน่วยงานร่วมเป็นสมาชิกในคณะทำงาน เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นข้อมูล และขับเคลื่อนในรายละเอียดของการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในภาพรวมผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๓ ท่าน จะเห็นว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือต่อการขับเคลื่อนกลไกบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นอย่างดี มีความเป็นรูปธรรม ทำให้กลไกมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการขับเคลื่อนนโยบายได้ อย่างครบถ้วน และถือได้ว่าประสบความสำเร็จค่อนข้างดี มีความคืบหน้าเป็นอย่างมาก

ผู้ให้ข้อมูลจาก สมช. ให้ข้อสังเกตในประเด็นปัญหาที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เช่น ระดับความกังวลในการสนับสนุนข้อมูลที่อยู่ในความครอบครองภายใต้กฎหมายเฉพาะได้บัญญัติให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยราชการต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาเรื่องข้อมูลที่มีความเป็นส่วนบุคคลที่มีกฎหมายคุ้มครองอยู่ ซึ่งอาจสามารถแก้ไขด้วยการ จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง และการยกระดับการประสานความร่วมมือ ให้หน่วยเจ้าของข้อมูลเห็นว่าข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่อาจ ไม่เพียงพอ หากได้รับข้อมูลมิติอื่น ๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ จะช่วยให้มีความครบถ้วน เกิดการแก้ไข ปัญหาด้านความมั่นคงแบบครบวงจร โดยต้องแสดงให้เห็นความสำเร็จที่ได้จากการบูรณาการข้อมูลให้ เป็นที่ประจักษ์ ทั้งที่เกิดประโยชน์กับหน่วยเจ้าของข้อมูลเองและหน่วยอื่น ๆ ให้ได้ อีกทั้งได้ให้ ข้อแนะนำว่าหากยกระดับประสิทธิภาพกลไก คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน เช่น การปรับปรุงหน้าที่และองค์ประกอบ ให้สามารถสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงแบบรวมการ ในทุกมิติ และเพิ่มผู้แทนจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ รวมทั้งเพิ่มจำนวนครั้งในการจัดการ ประชุมให้มีความถี่เป็นวงรอบมากขึ้น (ที่ผ่านมาแต่ละคณะฯ มีการจัดประชุมเพียงแค่ครั้งเดียว) ซึ่งจะเป็น การเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยมีความตระหนักรู้ มีความเข้าใจในความจำเป็นของการบูรณาการ เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งหน่วยที่เกี่ยวข้องสามารถนำเสนอปัญหาที่ตรวจพบ ให้ที่ประชุมได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทดแทนวิธีการดำเนินการในลักษณะจัดเจ้าหน้าที่ ของหน่วยประสานการปฏิบัติ (กอ.รมน.) เข้าประสานตรงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการแก้ไข ปัญหาเป็นรายกรณี อีกทั้ง ในประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบในการขับเคลื่อน งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง จากเดิม สมช. เป็น กอ.รมน. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เป็นต้นไป ดังนั้น สมช. จึงคงเหลือบทบาทในฐานะการเป็นกรรมการในคณะกรรมการบูรณาการ

ข้อมูลด้านความมั่นคง และความเป็นหน่วยระดับนโยบายด้านความมั่นคงในภาพรวมของประเทศ ที่จะมีหน้าที่เป็นหน่วยกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และประเด็นความมั่นคง เพื่อให้ กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยระดับอำนวยการและประสานการปฏิบัตินำไปใช้ขับเคลื่อนการดำเนินการ โดย สมช. ทำหน้าที่กลไกในการติดตามความคืบหน้าและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลจาก กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยระดับอำนวยการและประสานการปฏิบัติ จำนวน ๒ คน เห็นว่ากลไกที่ใช้ประกอบกรขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นกลไกรูปแบบกรรมการกลไกเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่จำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาเห็นชอบมติ ซึ่งส่วนใหญ่ในที่ประชุมคณะกรรมการไม่ได้มีบทบาทในการวางแผนการประสานการปฏิบัติ หรือสนับสนุนการดำเนินงานโดยตรงมากนัก แม้ว่าการจัดประชุมแต่ละคณะฯ จะมีจำนวนน้อยครั้ง แต่ผู้แทนหน่วยงานที่เข้าร่วมการประชุมบางหน่วยมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งที่จัดการประชุม ทำให้การรับทราบความคิดเห็นของคณะกรรมการมีความแตกต่างกันในแต่ละครั้ง อีกทั้งหลังจากการจัดประชุมคณะฯ หน่วยงานระดับนโยบายไม่ได้มีการส่งสรุปผลการประชุมให้หน่วยที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมทั้งยังไม่มี การนำเรียนความคืบหน้าผลการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงให้คณะรัฐมนตรีได้รับทราบ เพื่อใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินในการมอบนโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงให้ทุกหน่วยราชการนำไปยึดถือปฏิบัติ

**๑.๒ มุมมองเกี่ยวกับการใช้กลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมา :** ในภาพรวมผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๕ คน ได้แสดงวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงความเข้าใจ ความตระหนักรู้ รวมถึงทัศนคติที่ดี และมองเห็นถึงความจำเป็นในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงอย่างชัดเจน โดยสามารถระบุถึงความสำคัญของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่จะต้องจัดทำขึ้นมาเพื่อให้หน่วยต่าง ๆ ได้อาไปใช้งานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยหน่วยงานที่ต้องมีบทบาทสำคัญ ได้แก่ (๑) สมช. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย รวมทั้งอนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งมีเลขาธิการ สมช. เป็นประธานกรรมการ และมีผู้แทนหน่วยราชการระดับกระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ อีกทั้งได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการมารองรับเพื่อดำเนินการในรายละเอียด ซึ่งที่ผ่านมา สมช. ได้ใช้คณะกรรมการและอนุกรรมการดังกล่าว เป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานเป็นหลัก และ (๒) กอ.รมน. ที่มีหน้าที่อำนวยการ ประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งรับบทบาทเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Security Data Center) ซึ่งทั้งสองหน่วยจะต้องประสานการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด โดยในระยะเริ่มต้นจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง และตามด้วยการป้องกันและแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในระยะต่อไป ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าผลการดำเนินการในภาพรวม ภายหลังจากนำต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ทั้ง ๔ ด้านมารวมใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานในห้วงเดือนพฤศจิกายน ถึง ธันวาคม พ.ศ ๒๕๖๕ พบว่ามีความคืบหน้า

เป็นอย่างมาก โดย กอ.รมน. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (เริ่ม) สามารถบูรณาการการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองได้ถึง ๑๐ หน่วย จากจำนวนหน่วยราชการเป้าหมายทั้งหมด ๑๓ หน่วย ซึ่งปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ได้แก่ การสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ การสร้างทีมเวิร์คในเรื่องของการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ระหว่างการดำเนินการเห็นได้ชัดว่าบุคลากรของหน่วยงานหลัก ระดับนโยบาย ระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติ เริ่มมีความเข้าใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและมีบทบาทในการดำเนินการเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มากขึ้น (แต่ยังไม่ครอบคลุม ทั้งถึง และเพียงพอ) อีกด้วย โดยสรุป ผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๕ ท่าน มีความเห็นพ้องกันว่า การปรับปรุงปัจจัยทั้ง ๔ ด้าน อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค กระบวนการทำงาน และการมีข้อมูล เป็นสิ่งที่ดีหากสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละกลไกย่อยจะต้องทำหน้าที่ได้อย่างประสานสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

**๑.๒.๑ ด้านภาวะผู้นำ :** มีผู้ให้ข้อมูลจาก สมช. กล่าวว่าผู้นำองค์กร “จะต้องนำ” โดยมีความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ และแสดงความจริงใจให้คนในองค์กรได้เห็นถึงความตั้งใจ หากผู้นำไม่ชี้ประเด็นให้มีความชัดเจน หลายเรื่องจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ยาก ถ้าผู้นำซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “ส่วนหัว” ไม่ขยับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ “ส่วนล่าง” ก็ไม่กล้าทำอะไร ทั้งนี้ การบูรณาการข้อมูลถือว่าเป็นเรื่องใหญ่และมีความยาก อีกทั้งผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ทำให้มองงานในรูปแบบที่เป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสั่งการ ติดตาม สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ คำว่าผู้นำทุกระดับทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร อาทิ ในเวทีการประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งมีเลขาธิการ สมช./ประธานกรรมการการเป็นผู้นำในการประชุม และมีผู้แทนหน่วยซึ่งส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าส่วนงานของแต่ละหน่วยราชการเข้าร่วมการประชุม ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมเหล่านี้ นอกจากจะต้องมาแสดงความจริงใจในการทำงานร่วมกันแล้ว ต้องนำมติที่ประชุมฯ กลับไปสั่งการหรือถ่ายทอดต่อไปยังบุคลากรของหน่วย ได้อย่างประสานสอดคล้อง จึงจะทำให้การขับเคลื่อนงานบูรณาการประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลจาก กอ.รมน. ซึ่งเกี่ยวข้องในดำเนินงานอำนาจการและประสานการปฏิบัติ แจ้งว่าภายหลังการกำหนดต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในเรื่องภาวะผู้นำ หน่วยได้เริ่มขับเคลื่อนการดำเนินงานกับหน่วยราชการที่แต่เดิมยังไม่มีแม้แต่แนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงเลย โดยประสานเข้าหารือกับหน่วยราชการดังกล่าวเพื่อจัดการประชุมหารือร่วมกับผู้นำองค์กรระดับปลัดกระทรวงซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยราชการนั้น พร้อมกับชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นเพื่อกรุณาทราบ ซึ่งผลที่ได้รับพบว่า แม้ยังมีข้อห่วงใย แต่ผู้นำขององค์กรก็ให้ความเห็นชอบการดำเนินการ และสั่งการให้หน่วยราชการในสังกัดกระทรวง ซึ่งเป็นหน่วยเจ้าของข้อมูล ให้การสนับสนุนการดำเนินการเป็นอย่างดี ทั้งนี้ กอ.รมน. จะประสานงานกับหน่วยราชการเจ้าของข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป โดยคาดหวังว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะให้ความสำคัญ ติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วย



**๑.๒.๒ ด้านทีมเวิร์ก :** ผู้ให้ข้อมูลจาก สมช. กล่าวถึงกลไกในมิติด้านทีมเวิร์ก ว่ามีองค์ประกอบร่วมกันสองเรื่อง ประกอบด้วย ความร่วมมือระหว่างทีมงาน (ผู้ที่เกี่ยวข้อง) และ ทักษะความเข้าใจของแต่ละปัจเจกบุคคลในทีมงาน โดยเสนอแนะว่าทุกหน่วยงานควรให้ความร่วมมือ เมื่อผู้นำมอบนโยบายหรือเป้าหมายชัดเจนแล้ว หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องนำศักยภาพ ทักษะ ซิตความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ขับเคลื่อนการดำเนินการ โดยมีการ ประสานงานอย่างต่อเนื่อง ต้องไม่ทิ้งช่วงหรือเว้นระยะห่างระหว่างกัน โดยในส่วนของผู้ให้ข้อมูลจาก กอ.รมน. กล่าวเพิ่มเติมว่า ในห้วงเวลาได้พยายามสถาปนาทีมงานระหว่างราชการต่าง ๆ ทั้งใน (๑) ระดับนโยบาย เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สมช. กับ ศูนย์ดิจิทัลเพื่อมั่นคง กอ.รมน. ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) ระดับอำนวยการ โดย กอ.รมน. ได้จัดทีมงานเข้าประสานงาน สร้างความตระหนักรู้ ทหารเรือแนวทาง รวมทั้งรับทราบ ปัญหาข้อขัดข้องร่วมกับผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และทราบเป็นอย่างดี ว่าต่อทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสถาปนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้ได้ และท้ายสุดเมื่อระดับ นโยบายและการอำนวยการมีความชัดเจนแล้ว จึงได้จัด (๓) ทีมปฏิบัติทางเทคนิค เข้าประสานการทำงานกับทีมงานของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว หากระดับนโยบายมีความชัดเจนแล้ว มักไม่มีปัญหา หรือหากมีปัญหา ก็สามารถกำหนดแนวทางแก้ไขได้ ทั้งนี้หน่วยยอมรับว่า การดำเนินการ ด้วยวิธีดังกล่าว ต้องใช้ความพยายาม เวลา และความอดทนสูง

**๑.๒.๓ ด้านกระบวนการ :** ผู้ให้ข้อมูลจาก สมช. เห็นว่ากระบวนการที่จำเป็นต้องงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่สำคัญคือ กระบวนการกำหนดเป้าหมายเพื่อการนำข้อมูลไป ใช้ประโยชน์ ซึ่งแต่หน่วยงานมีเป้าหมายของการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป อาทิ สมช. เป็นหน่วย ระดับนโยบายด้านความมั่นคงของประเทศ ย่อมต้องพัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ ประโยชน์ในมิติการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมทั้งการติดตาม เฝ้าระวัง และประเมินภัยคุกคามด้านความมั่นคงของประเทศ ขณะเดียวกันหากมองในมิติของหน่วยราชการทั่วไปย่อมต้อง พัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ตามกรอบหน้าที่และอำนาจที่กฎหมายของ แต่ละหน่วยงานได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลจาก กอ.รมน. ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการกำหนดแนวทางใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระดับ หน่วยงานแล้ว สิ่งที่สำคัญคือกระบวนการกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง เช่น แผนปฏิบัติการรองรับแผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง ฯลฯ ดังนั้น ในขั้นต้นจึงควรปรับกลไกด้านกระบวนการดำเนินการ จากเดิม ใช้การประสานกับหน่วยเจ้าของข้อมูล โดยตรง เปลี่ยนเป็นสถาปนากลไกในการสร้าง “กระบวนการทำงานร่วมกับหน่วยเจ้าภาพหลัก” ในแต่ละประเด็นความมั่นคง รวมทั้งการสร้างกระบวนการเพื่อเสริมสร้างยกระดับความเข้าใจ

ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ และความปลอดภัยในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านระบบธรรมาภิบาลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการสนับสนุนข้อมูลมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากทดลองการใช้กลไกดังกล่าวกับหน่วยเจ้าภาพประเด็นความมั่นคง กว่า ๕ หน่วยงาน พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากความไม่คุ้นเคยต่อการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งอาจเข้าใจผิดในเรื่องความซ้ำซ้อน สับสน อาจมองไปถึงความก้าวภายในงานบูรณาการระดับประเด็นความมั่นคงที่หน่วยเจ้าภาพหลักรับผิดชอบอยู่ ดังนั้น ในทางกลับกัน จึงเห็นว่ามีคามจำเป็นปรับกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ และเน้นย้ำการสร้างกลไกเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่บูรณาการมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้งกรอบหน้าที่และอำนาจตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้บัญญัติไว้ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้กระบวนการซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงตามที่กล่าวในข้างต้น หากใช้แนวทางการดำเนินการในลักษณะเดิม ๆ ตามโครงสร้างการทำงานแบบน้ำตก (Waterfall Model) อาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการสถาปนาและดำเนินการตามระบบที่ออกแบบไว้ ดังนั้นจึงเสนอให้ปรับรูปแบบการดำเนินการโดยใช้โครงสร้างการทำงานแบบสภาพคล่องตัว (Agile Model) ซึ่งจะช่วยให้วงรอบการทำงานแต่ละขั้นแต่ละระยะมีความรวดเร็ว อ่อนตัว และสามารถปรับตัวได้ง่าย โดยอาจจำเป็นต้องสถาปนาทีมงานเฉพาะกิจทั้งในระดับภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ที่มีการประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้การรับรู้และควบคุมกำกับดูแล โดยผู้ที่มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีผู้ให้คำปรึกษาที่เป็นที่ยอมรับ อย่างใกล้ชิด

**๑.๒.๔ ด้านการมีข้อมูล :** ผู้ให้ข้อมูลจาก สมช. มองว่าข้อมูลจากแต่ละหน่วยราชการล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดิน และเป็นประโยชน์ต่องานด้านความมั่นคงเป็นอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องพัฒนากลไกให้เกิดการสร้างข้อมูลให้มีคุณภาพ ถูกต้อง และมีความทันสมัย สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้งานสนับสนุนภารกิจในมิติต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและเท่าทันต่อสถานการณ์ ซึ่งมาตรการในการสร้างกลไกดังกล่าวอาจต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สปร.) ฯลฯ ในการกำหนดมาตรการสนับสนุนด้านงบประมาณโดยให้ความเร่งด่วนกับหน่วยงานที่มีความต้องการพัฒนาระบบและเปิดโอกาสให้หน่วยอื่น ๆ เข้าเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและใช้งานข้อมูลได้เป็นลำดับแรก นอกจากนี้ยังเห็นว่ามีคามจำเป็นต้องพัฒนากลไกเพื่อสร้างความพร้อมและความสะดวกในการเข้าใช้งานข้อมูล โดยให้มีการจัดทำบัญชีข้อมูล (Data Catalog) ของหน่วยราชการ การรณรงค์ให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ ซึ่งสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง สำหรับในกรณีของข้อมูลที่ไม่อาจเปิดเผยสู่สาธารณะได้ให้หน่วยเจ้าของข้อมูลจัดเตรียมให้มีความพร้อมและสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง เมื่อมีเหตุจำเป็นหรือได้รับการประสาน ซึ่ง

ผู้ให้ข้อมูลจาก กอ.รมน. มีความเห็นคล้ายคลึงกัน โดยเพิ่มเนื้อหาในประเด็นดังกล่าวว่า ควรปรับเพิ่มความสำคัญของประเภทข้อมูล จากเดิม ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนจากระบบฐานข้อมูลของหน่วยราชการ (ข้อมูลปิด) โดยตรง เป็นให้ความสำคัญกับข้อมูลที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่ได้เปิดเผยออกสู่สาธารณะ (ข้อมูลเปิด) ซึ่งก็มีปริมาณและคุณภาพสำคัญไม่ด้อยไปกว่าข้อมูลปิด เช่นกัน อีกทั้งพบว่าภายหลังการทดลองนำกลไกต้นแบบมาใช้งาน ซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลมาจากหน่วยราชการต่าง ๆ ได้จำนวนไม่น้อย แต่เมื่อตรวจสอบในรายละเอียดแล้วพบว่า ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อมูลที่มีลักษณะไม่มีโครงสร้าง หรือเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ทำให้ยากต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ประมวล ดังนั้น จึงควรกำหนดกลไกเพิ่มเติมในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพข้อมูลให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้งานด้วย เป็นต้น

**๑.๒.๕ ด้านอื่น ๆ :** นอกจากกลไกย่อยทั้ง ๔ ด้านที่กล่าวในข้างต้นแล้ว มีผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงอีก ๒ กลไก ได้แก่ กลไกด้านเทคนิค และกลไกด้านความต่อเนื่องของทรัพยากรบุคคล

สำหรับกลไกด้านเทคนิคนั้น ขึ้นต้นมุ่งเน้นไปที่ตัวแพลตฟอร์มของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่ง สมช. เห็นว่าต้องพัฒนาให้เป็นแพลตฟอร์มที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้เข้าใช้งานต้องสามารถเข้าใช้งานได้โดยง่าย ไม่ซับซ้อน และปลอดภัย เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเข้าใช้งาน ไม่เสียเวลาในการเรียนรู้ รวมทั้งมีความอ่อนตัว สามารถเชื่อมต่อหรือปรับใช้กับเทคโนโลยีระบบงานของแต่ละหน่วยงานได้โดยง่าย

ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวในตอนท้ายว่า การดำเนินการไม่ว่าเป็นเรื่องโดยอ้อม มีอาจหลีกเลี่ยงการกล่าวถึงความสำคัญของบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับอำนวยการ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากลไกด้านความต่อเนื่องของทรัพยากรบุคคล โดยประเด็นดังกล่าวอาจมีความเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างและอัตราของทุกหน่วยงาน รวมทั้งการกำหนดนโยบายในการพัฒนา เตรียมการ เสริมสร้างทักษะประสบการณ์ สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงานทางด้านเทคโนโลยี การบูรณาการ การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน และใช้งานข้อมูล

## **๒. การสัมภาษณ์หน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง**

การศึกษาวิจัย ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้แทนหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง ซึ่งนอกเหนือจาก กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนงานการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง และเป็นประเด็นที่อยู่ในขอบเขตของงานวิจัยนี้แล้ว ยังรวมถึงหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนงานประเด็นความมั่นคงอื่น ๆ ของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง และเป็นหน่วยเจ้าของข้อมูลสนับสนุนงานบริหารจัดการ

ผู้หลบหนีเข้าเมือง ทั้งนี้เพื่อศึกษาวิจัยและรวบรวมความคิดเห็นเพื่อการเตรียมการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในภาพรวมต่อไป โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล (ศรชล.) โดยมีรายนามผู้ให้สัมภาษณ์ รวม ๑๒ ท่าน ประกอบด้วย (๑) ผู้อำนวยการ ส่วนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าว ผู้หลบหนีเข้าเมืองและค้ามนุษย์ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๒ กอ.รมน. (๒) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบข้อมูล สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (๓) ผู้อำนวยการส่วนบูรณาการฐานข้อมูลกลางภาครัฐ สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (๔) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (๕) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข (๖) รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (๗) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวิชาการ กองต่อต้านการค้ามนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (๘) นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ (๙) ผู้อำนวยการสำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ (๑๐) นักการข่าว ชำนาญการ สำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ (๑๑) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน ศรชล. และ (๑๒) รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน ศรชล. สรุปได้ดังนี้

**๒.๑ ภาพรวม :** มีผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับทราบและตระหนักรู้ถึงนโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมบ้างแล้ว (แต่ไม่ทราบถึงรายละเอียด) จำนวน ๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๖ โดยช่องทางการสื่อสารที่ทำให้ทราบถึงข้อมูลมาจากกลไกระดับนโยบาย เช่น การเข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการบูรณาการข้อมูล จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐ การรับทราบข้อมูลจากกลไกระดับอำนวยการ จากการเข้าประสาน/ประชุมหารือกับผู้แทนศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๓ การรับทราบข้อมูลจากกลไกระบบเอกสาร (งานสารบรรณ) ภายในองค์กรเอง จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๓ ซึ่งจากข้อมูลเชิงสถิติดังกล่าว ทำให้เห็นถึงปัญหาด้านการสื่อสารข้อมูลไปยังผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานบูรณาการข้อมูลของแต่ละหน่วยราชการ ซึ่งอาจรวมถึงการสื่อสารไปถึงคณะรัฐมนตรีที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวมของประเทศ ทั้งในเรื่องนโยบาย ทิศทาง และการติดตามความคืบหน้า ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจเป็นหนึ่งในสาเหตุของการให้การสนับสนุนงานบูรณาการและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้

ข้อสังเกตที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และอาจนำมาขยายผลงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงได้ พบว่ามีผู้แทนหน่วยเจ้าภาพหลักๆ หลายหน่วยงาน ให้ความสำคัญและเห็นว่าการเชื่อมโยงข้อมูลในส่วนที่หน่วยงานนั้น ๆ มีความรับผิดชอบภายใต้กรอบหน้าที่และอำนาจที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ แต่เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวมีรายละเอียดที่ซับซ้อน และในบางกรณีไม่มีกฎหมายบังคับให้หน่วยต้องดำเนินการ ดังนั้นจึงควรกำหนดมาตรการหรือกลไกเพิ่มเติม เช่นการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ฯลฯ เพื่อใช้เป็นแรงสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ดังตัวอย่างความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้แทนหน่วย เช่น (๑) ในกรณีของหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ ซึ่งได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลของประเทศไทยด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหาย (E-AHT) ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ข้อมูลด้านการดำเนินคดี ข้อมูลด้านการช่วยเหลือคุ้มครองผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ และข้อมูลด้านการป้องกันปัญหาการค้ามนุษย์ โดยบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องจำนวน ๑๐ หน่วย ภายใต้บันทึกข้อตกลงว่าด้วยแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรื่อง ระบบฐานข้อมูลของประเทศไทยด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้ให้ข้อมูลว่าอาจสนับสนุนข้อมูลที่อยู่ในความรับผิดชอบให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง เมื่อได้รับการประสานหาหรือในรายละเอียดที่ชัดเจน (๒) กรณีของหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติในพื้นที่ชายแดน กล่าวว่าในระยะแรกที่ กอ.รมน. ได้นำร่องการบูรณาการข้อมูลด้านปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยนำข้อมูลกลุ่มของบุคคลที่ไม่มีสัญชาติไทย เช่น ข้อมูลทะเบียนแรงงานต่างด้าว ข้อมูลชนกลุ่มน้อยผู้หนีภัยจากการสู้รบ ฯลฯ ซึ่งทางหน่วยได้สนับสนุนข้อมูลด้านทะเบียนที่สามารถให้ได้อย่างได้กรอบของกฎหมายของหน่วยงานหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องระหว่างกันผ่านระบบงานสารสนเทศที่เป็นแบบออนไลน์ (Online) ที่หน่วยพัฒนาขึ้นและให้บริการอยู่แล้ว เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัย (๓) กรณีของหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการพัฒนาระบบข่าวกรองแห่งชาติ กล่าวว่าหน่วยงานทราบนโยบายเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องและอยู่ในความรับผิดชอบตามกรอบหน้าที่ ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากประชาคมข่าว ซึ่งหน่วยงานในประชาคมข่าวมีหน้าที่ตามกฎหมายในการส่งมอบข้อมูล และ (๔) กรณีของหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลนั้น ได้กล่าวว่าในระบบฐานข้อมูลของหน่วย ไม่มีข้อมูลของหน่วยเอง แต่เป็นข้อมูลจากการบูรณาการเชื่อมโยงมาจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นความมั่นคงทางทะเล กรอบหน้าที่และอำนาจตามกฎหมาย เพื่อนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบายและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้หน่วยเห็นว่าข้อมูลคืออำนาจในการขับเคลื่อนงาน หากไม่มีข้อมูลหน่วยก็จะไม่

สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ ดังนั้นจึงเห็นด้วยและพร้อมให้การสนับสนุนข้อมูลแก่ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ตามแนวทางการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหน่วยจะนำกลไกการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (จำนวน ๖ หน่วยงาน) โดยขอให้ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยร่วมปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัติยังคงได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากแค่บางหน่วยและเป็นข้อมูลบางส่วนเท่านั้น

**๒.๒ มุมมองเกี่ยวกับการใช้กลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมา :** ในภาพรวมมีผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความสำคัญกับการใช้กลไกในรูปแบบคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ จำนวนมากกว่า ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๐ และกลไกในรูปแบบการประสานงาน จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐ ตามลำดับ อย่างไรก็ตามมีประเด็นกลไกอื่น ๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าหากมีได้ จะทำให้งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยเหตุและผล ดังนี้

**๒.๒.๑ การเพิ่มกลไกด้านนโยบายและภาวะผู้นำ :** โดยผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคง ด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองและผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติ และด้านการบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขและโรคติดต่ออุบัติใหม่ กล่าวถึงการกำหนดนโยบายเพื่อมอบความรับผิดชอบในงานบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อสร้างความชัดเจนว่าให้หน่วยใดเป็นผู้รับผิดชอบแผนงานหลัก หน่วยใดรับผิดชอบแผนงานรอง รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการปฏิบัติงานร่วมกันให้มีความชัดเจนว่ามีหน่วยงานใดรับผิดชอบการดำเนินงานอะไร เพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานในปัจจุบัน ที่มีลักษณะต่างคนต่างทำอีกด้วย ทั้งนี้เมื่อเกิดความชัดเจนในการขับเคลื่อนแผนงานแล้ว งานบูรณาการข้อมูลซึ่งถือว่าเป็นกึ่งงานสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจะง่ายและชัดเจนตามมาด้วย

**๒.๒.๒ การเพิ่มกลไกด้านทีมงานและบุคลากร :** โดยผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองและผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติ มีมุมมองว่า การดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองยังขาดประสิทธิภาพและความพร้อม โดยเฉพาะด้านบุคลากร ที่ต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และส่งเสริมวิสัยทัศน์ในการทำงาน อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานนั้น นอกเหนือจากประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความพร้อมด้านบุคลากร และการบริหารจัดการแล้ว ยังเห็นว่าการเปลี่ยนคณะทำงานหรือทีมงานหรือผู้ประสานงานบ่อยครั้ง และไม่ได้มีการส่งต่อข้อมูลหรือมีการบันทึกประวัติการดำเนินการเพื่อให้สามารถศึกษา ติดตาม หรือตรวจสอบความเป็นมาได้

**๒.๒.๓ การเพิ่มกลไกด้านกฎหมาย :** โดยผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าภาพ รับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติพื้นที่ชายแดน มีมุมมองของหน่วยงานในฐานะผู้สนับสนุนข้อมูลให้กับศูนย์กลาง ข้อมูลด้านความมั่นคงว่า ปัญหาที่หน่วยงานไม่สามารถแชร์ข้อมูลได้ ส่วนมากเป็นข้อขัดข้องทางกฎหมาย เสียมากกว่าประเด็นอื่น ๆ โดยในมิติทางด้านนโยบายนั้น ปัจจุบันผู้บริหารเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวเรื่องบูรณาการใช้ข้อมูลร่วมกัน แต่เห็นว่าต้องปรับปรุง แก้ไขระเบียบกฎหมายให้มีความสอดคล้องชัดเจนด้วย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาต่อผู้ปฏิบัติในอนาคต ทั้งนี้ในปัจจุบัน แต่ละหน่วยงานต่างมีระเบียบกฎหมายเป็นของตนเอง ซึ่งบางครั้งยังไม่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับหน่วยราชการอื่น นอกจากนี้ ยังมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่แม้ว่าหน่วยงานด้านความมั่นคงมีบทบาทส่วนได้ส่วนเสีย ก็ยังถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุนการดำเนินการ

**๒.๒.๔ การเพิ่มกลไกการพัฒนาด้านเทคโนโลยี :** โดยผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนนโยบายและแผนความมั่นคงด้านการพัฒนาระบบข่าวกรองแห่งชาติ ให้ความเห็นว่า หน่วยยังคงประสบปัญหาความพร้อมด้านเทคโนโลยี ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ (API) ดังนั้นในปัจจุบัน จึงยังคงมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานและสนับสนุนข้อมูลให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงไปอีกระยะหนึ่ง อาจทำให้คุณภาพหรือปริมาณของข้อมูล ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมตามวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ในลักษณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานนโยบายและแผนความมั่นคงการสร้างดุลยภาพระหว่างประเทศ ชี้แจงว่า ภาพรวมของการตรวจลงตรา (Visa) ของประเทศไทยนั้น มีอยู่ ๒ ระบบ โดยระบบแรกใช้แผ่นปะที่เป็นสติ๊กเกอร์ลงบนหนังสือเดินทาง (Passport) ซึ่งเป็นระบบเดิมที่ใช้งานมาโดยตลอด และอีกระบบหนึ่งคือ ระบบตรวจลงตราทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Visa) ซึ่งเริ่มให้บริการอยู่ใน ๓๘ สำนักงานสถานทูต และ ๓ สถานกงสุลใหญ่ ใน ๒๓ ประเทศ และในปัจจุบันหน่วยพยายามที่จะขยายขอบเขตการให้บริการ เพื่อเพิ่มความอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดกรองบุคคล

**๓. การสัมภาษณ์กลุ่มหน่วยงานเจ้าของข้อมูล (หน่วยราชการที่ไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักประเด็นความมั่นคงใด ๆ)**

การศึกษาวิจัย ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้แทนหน่วยงานเจ้าของข้อมูล สนับสนุนการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคงด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ได้แก่ กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงคมนาคม (กรมเจ้าท่า) กระทรวงกลาโหม (กองทัพบก) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยมีรายนามผู้ให้สัมภาษณ์

รวม ๑๔ ท่าน ประกอบด้วย (๑) ผู้อำนวยการสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (๒) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน (๓) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาธิการ กระทรวงการศึกษาศึกษาธิการ (๔) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาศึกษาธิการ กระทรวงการศึกษาศึกษาธิการ (๕) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม (๖) ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (๗) หัวหน้ากลุ่มตรวจท่า สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม (๘) หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักแผนงานกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม (๙) รองเจ้ากรมยุทธการทหารบก กองทัพบก (๑๐) รองผู้อำนวยการกองยุทธการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารบก กองทัพบก (๑๑) รองผู้บัญชาการ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๕) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (๑๒) รองผู้บังคับการกองแผนงานความมั่นคง สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (๑๓) ผู้บังคับการศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ (๑๔) เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการระบบและฐานข้อมูล ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สรุปได้ดังนี้

**๓.๑ ภาพรวม :** มีผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการรับทราบนโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔ โดยแหล่งที่มาของการทราบข้อมูลนั้น พบว่าเป็นการทราบข้อมูลจากแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๑ ทราบจากการประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๑ ทราบจากการประชุมคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๑ ทราบจากการประสานการปฏิบัติ/ประชุมหารือร่วมกับ กอ.รมน. จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๘ และทราบจากการสั่งการ/ประสานงานภายในหน่วย จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๑ แต่ในทางตรงข้าม มีหน่วยงานที่ผู้ให้ข้อมูลตอบว่าไม่ทราบข้อมูล ไม่เข้าใจในรายละเอียดเลย ถึง ๒ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕ ซึ่งจากข้อมูลเชิงสถิติดังกล่าว ทำให้เห็นถึงปัญหาด้านกลไกการสื่อสารข้อมูลไปยังหน่วยเจ้าของข้อมูล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานบูรณาการข้อมูล ซึ่งอาจรวมถึงการสื่อสารภายในหน่วยราชการเองที่อาจยังไม่เข้าใจถึงนโยบาย ทิศทาง และเหตุผลความจำเป็น และอาจเป็นหนึ่งในสาเหตุของการให้การสนับสนุนงานบูรณาการและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้

ข้อสังเกตที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และอาจนำมาขยายผลงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงได้ พบว่า (๑) มีผู้บริหารของหน่วยเจ้าของข้อมูลหนึ่ง แจ้งว่าไม่ค่อยรับทราบ



เนื่องจากประเด็นการบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคง ไม่ได้เป็นประเด็นใหญ่ที่มีผู้ให้ความสนใจ และไม่ได้รับผลกระทบในวงกว้างหรือต่อหน่วยงานราชการในภาพรวม และเห็นว่าไม่มีการขอรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หากมีการขอความคิดเห็นจากหน่วยงานก่อน อาจจะทำให้หน่วยงานรับรู้ รับทราบ และติดตามการดำเนินการได้ อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลระดับปฏิบัติของหน่วยเดียวกัน ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ไม่ทราบเรื่อง อาจเป็นเพราะไม่ใช่ประเด็นที่หน่วยจะต้องรับทราบ อีกทั้งไม่มีการระบุให้ชัดเจนว่าจะให้หน่วยทำอะไร หน่วยงานยังสับสนว่า กอ.รมน. จะเป็นเจ้าภาพหลักหรือไม่ และไม่ทราบว่า กอ.รมน. จะเอาข้อมูลไปดำเนินการในลักษณะใด รวมทั้งไม่ทราบว่าหน้าที่ของตัวเองคือต้องทำอะไร และ (๒) มีผู้ให้ข้อมูลว่า รับทราบเรื่องการบูรณาการข้อมูล แต่ไม่มั่นใจว่าข้อมูลที่มีจะเป็นประโยชน์ต่อ กอ.รมน. มากน้อยเพียงใด คงต้องพิจารณาหัวข้อหรือรายละเอียดข้อมูลก่อน

**๓.๒ มุมมองเกี่ยวกับการใช้กลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมา :** ในภาพรวมมีผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงกลไกในรูปแบบคณะกรรมการ และการประสานงานโดย กอ.รมน. เป็นหลัก อย่างไรก็ตามมีประเด็นกลไกอื่น ๆ ทั้งในเรื่องภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค กระบวนการ และคุณภาพของข้อมูล ฯลฯ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าหากมีได้ จะทำให้งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในระดับภาพรวมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้แน่นอน ทั้งนี้เห็นว่าประเด็นไม่ได้อยู่ที่เชื่อมแล้วเอาข้อมูลไปจัดเก็บไว้ แต่เป็นของการขับเคลื่อนให้แต่ละหน่วยงานนำข้อมูลกลับไปใช้ประโยชน์ อันนั้นคือสิ่งที่หน่วยต้องการ เพราะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไม่ได้อยู่ที่ข้อมูลในความรับผิดชอบของหน่วยและที่หน่วยมีเท่านั้น ยังมีเรื่องของข้อมูลประเภทอื่นจากหน่วยราชการต่าง ๆ ที่ต้องการอีกด้วย อาทิ ในมิติด้านการบริหารจัดการ ผู้หลบหนีเข้าเมือง กรมการจัดหางานอาจต้องการทราบข้อมูลชาวต่างชาติเพื่อนำมาประกอบในการให้ใบอนุญาตการทำงาน เช่น การตรวจคนเข้าเมือง การกระทำผิด สุขภาพ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน ดังนั้น จึงเห็นว่างานบูรณาการข้อมูลระดับบีกกาด้าในด้านความมั่นคงควรต้องส่งผลเรื่องการอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารจัดการด้านแรงงานต่างด้าวมีประสิทธิภาพเป็นแรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตที่ถูกต้องอยู่ในประเทศไทย ปัญหาความมั่นคงก็จะค่อย ๆ หดไปสำหรับการใช้ประโยชน์ในมิติอื่น ๆ ยังสามารถดำเนินการได้อีกมากมาย อีกทั้งมีผู้ให้ข้อมูลในประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติมดังนี้

**๓.๒.๑ การเพิ่มกลไกด้านภาวะผู้นำ :** นโยบายและแผนงาน โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงวิสัยทัศน์ เป็นผู้เริ่มหรือปฏิบัติก่อน เมื่อเราเริ่มทำแล้วลูกน้องก็จะทำตาม ในเรื่องแผนงานที่กำหนดขึ้นมาแล้ว ไม่มีการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง จึงเห็นว่าก่อนการอนุมัติแผนต้องมีการหารือพิจารณาร่วมกันก่อน ภายใต้หลักของความเป็นจริงที่ว่า เราต้องประเมินสถานการณ์และตั้งสมมุติฐานไปถึงอนาคต เช่น ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ คาดว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น ประเทศจะต้องประสบปัญหาภัยคุกคามจากภายนอกอย่างไร มี

ผลกระทบต่อความมั่นคงอย่างไร อาทิ ผลกระทบจากสงครามเย็น ความขัดแย้งของอำนาจต่าง ๆ การกระจายตัวของอาชญากรรม แล้วจึงนำมาประเมินว่ามีความจำเป็นต้องการข้อมูลอย่างไร โดยกำหนดเป้าหมายว่าต้องการอะไร (ที่เป็นรูปธรรมสามารถจับต้องได้) แล้วจึงมากำหนดวิธีการ ซึ่งในความเป็นจริงผู้บัญชาการเหตุการณ์คือ ตัวหลักในการแก้ปัญหาในภาพรวม ทั้งนี้ ทุกหน่วยงานมีความต่างตามบริบท ต้องเข้าใจและมองกรอบการให้ความช่วยเหลือแต่ละหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิธีการ ให้ข้อเสนอหรือความต้องการในเตรียมการอย่างไร หน่วยงานใดมีปัญหาในเรื่องใด ต้องการใช้ประโยชน์ด้านใด โดยมีการขับเคลื่อน ติดตามผล การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการที่จะอาศัยกลไกในรูปแบบของ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง คงไม่เพียงพอ เนื่องจากกลไกเหล่านี้มักมีการขับเคลื่อนระดับนโยบายด้วยการประชุม แม้มีการปฏิบัติจริง แต่นโยบายไม่ได้ถูกถ่ายทอดมาถึงผู้ปฏิบัติตามลำดับ บางครั้งอาจเกิดจากสายการบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้เกิดความล่าช้า การสื่อสารที่ผิดพลาด หรือมุมมองที่แตกต่าง ทั้งนี้ ต้องไม่ลืมว่าทุกหน่วยราชการ ต่างมีนโยบาย ต่างมีภาระ ต่างมีเป้าหมายในการดำเนินงานหรือมุ่งเน้นให้เกิดการดำเนินการตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาของหน่วยเป็นหลัก เท่าที่สังเกตเห็นว่ามีหน่วยราชการบางหน่วยมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาระบบ Network Centric Operations (NCO) เพื่อให้เกิดศูนย์กลางการควบคุมการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจริง ๆ แล้วก็คือ Data Centric Operations หรือการปฏิบัติการที่ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเช่นเดียวกัน (เพียงแต่ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาและติดขัดเรื่องสถาปัตยกรรมองค์กร) ดังนั้น แม้กรอบแนวคิดอาจมีความสอดคล้องกัน แต่ต้องเสริมความสนใจ ความชัดเจน และการขับเคลื่อนการทำงานเชิงบูรณาการอย่างเป็นระบบด้วย

**๓.๒.๒ การเพิ่มกลไกด้านกระบวนการทำงาน ทีมงาน และบุคลากร :** โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า กระบวนการทำงานกับทีมงาน หรือทีมเวิร์ค มีความใกล้เคียงกันมาก แต่หากว่าควรกำหนดกระบวนการทำงานระหว่างกันให้มีความชัดเจนก่อน แล้วจึงเสริมสร้างทีมเวิร์ค ทั้งนี้แต่ละหน่วยราชการย่อมมีกระบวนการทำงานของตนเองอยู่แล้ว ต้องการสถาปนาระบบทำงานร่วมกันอย่างไร โดยต้องสอดคล้องกัน ต้องชัดเจน และต้องทำให้ถูกต้องตามภารกิจหรือบทบาทที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เห็นว่ายังต้องใช้เวลาในการพัฒนา และเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว พอทำงานไปสักระยะหนึ่งคาดว่าจะเกิดการประสานงานร่วม นำไปสู่การเป็นทีมเวิร์คมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นไปไม่ได้ที่จะดำเนินการได้แล้วเสร็จในเร็ววัน

**๓.๒.๓ การเพิ่มกลไกด้านกฎหมาย :** โดยมีหลายหน่วยที่ให้ข้อมูล ว่ามีกฎหมายเกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลอยู่หลายฉบับที่สนับสนุนภารกิจนี้ เช่น พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งนับว่าเป็นอีกปัจจัยเสริมที่อาจนำมาใช้ผลักดันการดำเนินการ เนื่องจากเป็นกฎหมายที่ผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยราชการ โดยนำผลการปฏิบัติมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการอ้างอิงเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการได้

แต่หน่วยราชการต้องไปคุยกันในรายละเอียดถึงการสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันให้ชัดเจนได้ กฎหมายนี้จะเป็นภาพใหญ่ ในประเด็นไม่กล้าให้การสนับสนุนข้อมูล ซึ่งแต่ละหน่วยอาจมีเหตุผลความจำเป็น และมุมมองที่แตกต่างกัน เช่น (๑) ข้อห่วงใยในประเด็นเรื่องการดูแลรักษาคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล อย่างไรก็ตาม มีกฎหมายหลายฉบับที่อาจเป็นอุปสรรค เช่น พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องระมัดระวังมาก และหน่วยราชการมักจะใช้เป็นข้ออ้างในการเปิดเผยข้อมูลระหว่างกัน เพราะเกรงว่าหากเปิดไปแล้ว จะไม่สามารถควบคุมกำกับดูแลได้ และมีโอกาสหลุดรอดและอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของข้อมูล เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น สิ่งที่ควรเพิ่มในกลไกคือ การสร้างความชัดเจนในมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัย และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งต้องไปพร้อมกัน トラบไตไม่มีหลักประกันเรื่องนี้ จะไม่มีใครกล้าเปิดเผย (๒) แม้ว่าหน่วยงานจะเห็นด้วยสำหรับการมีคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการ แต่ในความเป็นจริงหน่วยมีการเชื่อมโยงข้อมูลไปที่ Linkage Center ของกระทรวงมหาดไทยอยู่แล้ว และหน่วยงานต่าง ๆ สามารถไปเชื่อมโยงข้อมูลจาก Linkage Center ได้โดยตรง ทั้งนี้กรณีต้องการเชื่อมข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อนำไปวิเคราะห์ประมวลผล ต้องมีการดำเนินการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันก่อน แต่เท่าที่ทราบขอบเขตการทำงานของคณะกรรมการ ไม่ได้ลงมาถึงการประสานในระดับหน่วย จนถึงระดับที่จะถึงการเชื่อมโยงกันได้จริง มีเพียงการจัดประชุมชี้แจงเพียงครั้งเดียว และ สมช. ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการการประชุม ก็ไม่ได้สรุปและส่งรายงานผลการประชุมมาที่หน่วยด้วย จึงเห็นว่าไม่มีความต่อเนื่อง ขาดความไม่ชัดเจน และไม่สามารถติดตามได้ว่ามีการดำเนินการถึงระดับไหน

**๓.๒.๔ การเพิ่มกลไกการพัฒนาด้านเทคโนโลยี :** โดยมีผู้ให้ข้อมูลว่า การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยไปยังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ยังไม่สามารถดำเนินการได้แบบอัตโนมัติ ปัจจุบันจึงต้องใช้ทรัพยากรด้านบุคลากรและเวลาในการปรับปรุงความทันสมัยข้อมูลตามวงรอบ และนำส่งด้วยฮาร์ดดิสก์ อีกทั้งมีหน่วยเจ้าของข้อมูลอีกท่านหนึ่ง ได้กล่าวในประเด็นเดียวกันว่า แม้จะรับรู้รับทราบเรื่องราวว่าเป็นการดำเนินการในลักษณะของการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน อย่างไรก็ตาม หากมาขอเป็นบางเรื่อง เป็นรายประเด็นไปก็ง่าย แต่ถ้าขอเชื่อมโยงข้อมูลของกรมการ จัดหางาน ระบบฐานข้อมูลของทั้ง ๒ หน่วยต้องมีความเหมือนกัน อีกทั้ง ต้องมีงบประมาณสนับสนุนให้แต่ละหน่วย แม้จะเป็นการแยกปฏิบัติต่างคนต่างทำ หรือว่ามีหน่วยงานกลางที่สนับสนุนระบบเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนระหว่าง ๒ หน่วยงานให้เชื่อมกันได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีต่างคนต่างทำ เนื่องจากระบบของหน่วยยังโบราณอยู่ แต่ระบบงานของ กอ.รมน. เป็นแบบสมัยใหม่ มันก็เชื่อมกันไม่ได้ ในมุมมองของตนเห็นว่าเรื่องของความมั่นคงอื่น ย่อมไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว แต่จะเกี่ยวข้องในประเด็นที่คนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองมาทำงาน พอเป็นเรื่องของ

การทำงาน พอแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาเขาไม่ได้หลบหนีมาแบบอื่น เขาหลบหนีมาทำงานมันก็เลย สอดคล้องกับเรื่องของเรา ไม่ได้เกี่ยวกับผู้หลบหนีเข้าเมืองทั้งหมด แต่เป็นผู้หลบหนีเข้าเมืองที่จะเข้ามาทำงาน และท้ายสุด มีหน่วยเจ้าของข้อมูล ที่แจ้งว่า หน่วยค่อนข้างมีความพร้อมในทุกเรื่อง ยกเว้น การติดขัดปัญหาในเรื่องเทคโนโลยีการบริหารจัดการฐานข้อมูล

### ๓.๒.๕ การเพิ่มกลไกการพัฒนาด้านประเภทและคุณภาพข้อมูลที่

**จำเป็นต้องใช้งาน :** โดยมีผู้ให้ข้อมูลว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ ความไม่พร้อมของคุณภาพ ข้อมูลที่หน่วยมี ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่มีถูกจัดเก็บอยู่ในรูปแบบสำนวน ข้อมูลดิบ หรือเป็นแฟ้ม ตรวจสอบข้อมูลเป็นหลัก และมีบางหน่วยที่กล่าวถึงปัญหาด้านความเข้าใจถึงประเภทข้อมูลที่จำเป็น ต่อการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ซึ่งมีอยู่หลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หลบหนีเข้าเมืองเพื่อเดินทาง ต่อไปประเทศที่ ๓ กลุ่มผู้หลบหนีเข้าเมืองเพื่อหนีภัยสงคราม ฯลฯ ทั้งนี้ หน่วยมีหน้าที่เข้าไปบริหารจัดการเฉพาะคนต่างด้าวที่เข้ามาใช้แรงงาน เป็นเรื่องการทำงานอย่างเดียว แต่ผู้ที่จะมาทำงานจะต้อง ได้รับอนุญาตให้อยู่ในประเทศได้ก่อน ก็จะไปสัมพันธ์กับหน่วยที่รับผิดชอบทางกฎหมายเรื่องการให้อยู่ในประเทศ ซึ่งฐานข้อมูลทั้ง ๒ เรื่องนี้ ต้องมีความสัมพันธ์กัน หน่วยจึงไม่สามารถให้ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องทั้งหมด อีกทั้งในประเด็นที่ต้องการติดตามความคืบหน้ากรณีของคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง เพื่อเข้ามาทำงานในประเทศแล้ว รัฐบาลจึงต้องการนำคนต่างด้าวกลุ่มนี้มาบริหารจัดการให้เขาทำงาน ได้อย่างถูกต้อง ไม่เป็นแรงงานเถื่อน ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้ประโยชน์ตามมติ ครม. ในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ซึ่งนับรวมแล้วมีมติ ครม. มาหลายฉบับที่เกี่ยวข้อง แต่ในกรณี ดังกล่าวมาผลบังคับใช้เฉพาะการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวกลุ่มที่หลบหนีเข้าเมือง เท่านั้น ไม่ได้เกี่ยวกับผู้หลบหนีเข้ามาเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ไม่สามารถเหมารวมได้ทั้งหมด

## การเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

### ๑. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพ

กรอบงานวิจัยนี้ ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ซึ่งเปรียบเสมือนการปรับปรุงประสิทธิภาพฟันเฟืองที่ใช้ขับเคลื่อนการทำงานที่มีอยู่ เดิมหรือปรับเพิ่มให้มีฟันเฟืองชุดใหม่ที่มีความเหมาะสม เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ฯลฯ ซึ่งฟันเฟืองแต่ละอันต้องนำมาประกบกันให้สามารถทำงานร่วมกันอย่าง ประสานสอดคล้อง ตามตัวอย่างที่แสดงในรูปที่ ๑ ตามที่กล่าวในข้างต้น ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า อาจมีกลไกและกลยุทธ์ที่สามารถมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้ในหลายประเด็น สรุปได้ดังนี้

### ๑.๑ การเสริมสร้างด้านความตระหนักรู้และการสื่อสาร

ด้วยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าหน่วยราชการที่เป็นเป้าหมายการดำเนินการ โดยเฉพาะหน่วยงานระดับหน่วยเจ้าภาพหลักในแต่ละประเด็นความมั่นคงและหน่วยเจ้าของข้อมูล ส่วนใหญ่ยังเข้าใจผิดและขาดความเข้าใจ ทั้งในด้านเหตุผลความจำเป็นของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งแม้มีความคล้ายคลึงกับงานบูรณาการข้อมูลทั่วไป ซึ่งมีสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเปิด เพื่อการบริการประชาชนและสนับสนุนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยราชการในลักษณะเป็นรายการธุรกรรม (Transaction) ที่ต้องระมัดระวังในเรื่องการก้าวล่วงไปถึงข้อมูลที่มีระดับชั้นความลับ และข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ ภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด อย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตาม ในมิติการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงนั้น มีรายละเอียดที่แตกต่างทางด้านวัตถุประสงค์ที่ต้องการเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไข ปัญหาด้านความมั่นคงของประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกมิติ ทั้งที่มีระดับชั้นความลับและไม่มีชั้นความลับ โดยต้องดำเนินการภายใต้ความระมัดระวังมิให้เกิดการนำข้อมูลที่มีชั้นความลับ หรือข้อมูลอันเป็นส่วนบุคคลไปใช้งานในทางมิชอบ หรือกระทบต่อความเป็นส่วนบุคคลโดยเด็ดขาด ทั้งนี้เป้าหมายของการรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้มีข้อมูลขนาดใหญ่นำไปใช้วิเคราะห์ ประมวลผลเชิงลึกผ่านนำไปใช้ในการติดตามสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน การวางแผน อำนาจการ ควบคุมกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานในระดับนโยบาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นกลไกด้านความตระหนักรู้ดังกล่าว โดยส่งเสริมขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดสื่อสารกัน ทั้งภายในและระหว่างหน่วยราชการ ให้กับผู้บริหาร ข้าราชการ กำลังพลเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง

### ๑.๒ การยกระดับด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักหลักที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นที่คาดหวังพึงพาจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้แทนหน่วยราชการจำนวนมาก ซึ่งต่างเริ่มมีความเข้าใจตระหนักรู้เกี่ยวกับความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเฉพาะในมิติที่เป็นคุณต่อตนเองหรือต่อระดับหน่วยงานที่บุคคลดังกล่าวที่เกี่ยวข้องโดยตรง กล่าวคือ หากระดับของผู้ให้สัมภาษณ์มาจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ก็จะได้เห็นประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูลเฉพาะที่มีต่อหน่วยงานนั้น หากระดับของผู้ให้สัมภาษณ์มาจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง ก็จะได้เห็นประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูลที่มีต่อกลุ่มหน่วยงาน หรือหากผู้ให้สัมภาษณ์มาจากหน่วยงานระดับนโยบายในภาพรวมของประเทศ ก็จะได้เห็นประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงต่อประเทศในภาพรวมเป็นหลัก แต่ไม่ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้แทนหน่วยมาจากหน่วยใด ส่วนใหญ่เห็นพ้องว่า หนึ่งในสาเหตุที่ยังไม่มีการขับเคลื่อนการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม เพราะยังขาดกลไกด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือผู้มีอำนาจสูงสุดหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ให้

สัมภาษณ์ จำเป็นต้องมีความจริงใจ มีความชัดเจนในเจตนาธรรมณ์ มีวิสัยทัศน์ระยะยาวและการสั่งการในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ของการบูรณาการข้อมูลที่ชัดเจน มีนโยบายและการควบคุมกำกับดูแลให้เกิดการพัฒนา เชื่อมโยงแลกเปลี่ยน และใช้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เริ่มจากประเด็นเล็ก ๆ จับต้องได้ แล้วค่อยพัฒนาให้ใหญ่ขึ้นในลักษณะพองตัวใหญ่ขึ้นตามลำดับ และต้องนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สามารถจัดทำเป็นนโยบายเชิงลึก อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ ทั้งนี้โดยพื้นฐานแล้ว ผู้นำต้องให้ความสำคัญและมีความรู้สึกว่าการ “นำข้อมูล” ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินหรืองานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในความรับผิดชอบอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้สามารถบรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการ ที่ไม่ใช้การตัดสินใจด้วยข้อมูลเพียงคร่าว ๆ ร่วมกับประสบการณ์ที่มีอยู่ของแต่ละปัจเจกบุคคล และอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ขาดความอ่อนตัว ต่อเนื่องหรือเท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ จากนั้นจึงค่อยมีความประสงค์ “อยากได้ข้อมูล” ที่มีความครบถ้วน ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลจากที่ต่าง ๆ และทราบเท่าที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีภาวะผู้นำในการบูรณาการข้อมูล ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่กำหนดได้อย่างเต็มที่ ไม่มีข้อกั้วล

### ๑.๓ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการ

สำหรับกลไกด้านกระบวนการนั้น ในหลายมุมมองอาจมีเนื้อครอบคลุมกระบวนการทำงานหลัก ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการข้อมูลตลอดวงจรชีวิตข้อมูลด้านความมั่นคง ตั้งแต่การสร้าง จัดเก็บ ใช้ เผยแพร่ จัดเก็บถาวร และ ทำลาย ซึ่งล้วนต้องมีการดำเนินการภายใต้องค์ประกอบในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบมาตรฐานหรืออีกนัยหนึ่งคือระบบการธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น โปร่งใส ปลอดภัย และตรวจสอบได้จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยพบว่ามีประเด็นสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านให้ความห่วงใย รวม ๓ เรื่อง ได้แก่ กระบวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน กระบวนการควบคุมการนำข้อมูลไปใช้งาน กระบวนการทำงานที่มีความต่อเนื่องระยะยาวไม่ใช่เป็นการทำงานในลักษณะไฟไหม้ฟาง เป็นต้น

การประสานงานเพื่อขอทำการบูรณาการ เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลด้านความมั่นคง ส่วนมากมักติดปัญหาข้อกั้วลด้านกฎหมาย แนวทางการใช้ประโยชน์ และผลกระทบที่อาจตามมาในภายหลัง ดังนั้น จึงควรจัดให้มีบันทึกข้อตกลงระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอาจจัดทำในลักษณะทวิภาคี หรือระหว่างศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กับหน่วยราชการหน่วยใดหน่วยหนึ่ง

กันเองก็ได้ แต่หากพิจารณาถึงปริมาณงานที่จะเกิดขึ้นแล้ว ก็มีข้อเสนอแนะในการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับกลุ่มหน่วยราชการร่วมกันไปในคราวเดียวกัน อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในขั้นการเตรียมการ ควรหลีกเลี่ยงการจัดประชุมที่มีแทนหน่วยงานจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้เวลาและขาดประสิทธิภาพ กล่าวคือศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ควรศึกษาสภาพแวดล้อมขั้นตอนการทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง ของแต่ละหน่วยราชการให้ชัดเจนก่อน

ด้านกระบวนการควบคุมการนำข้อมูลไปใช้งานของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน เริ่มตั้งแต่การประสานงานเพื่อขอรับการสนับสนุนเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยราชการ ที่จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยอาจมีความจำเป็นต้องระบุในรายละเอียดว่ามีความประสงค์ในการนำไปใช้ประโยชน์ด้านใด อย่างจำเพาะเจาะจง และในกระบวนการนำข้อมูลไปใช้งานจริงต้องให้เป็นไปตามข้อตกลงกับหน่วยเจ้าของข้อมูลไว้ ซึ่งหลายหน่วยงานมองว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจในการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง นับว่ามีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่ระบุว่า โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการมักต้องรักษาความลับทางราชการ ในลักษณะการหวงข้อมูล เพื่อหลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่สร้างความเสี่ยงให้กับตัวข้าราชการเอง ซึ่งเป็นปัจจัยหลักทำให้การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลทำได้ยากขึ้น ภายใต้อาการสับสนหรือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานภาครัฐสามารถแบ่งปันได้หรือแบ่งปันไม่ได้ ทั้งนี้จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้ให้ข้อมูลจากหลายหน่วยงาน กล่าวอ้างในประเด็นข้อกำหนดเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลโดยกว้าง ๆ และใช้เป็นเหตุผลที่จะไม่เปิดเผยข้อมูล ทั้งนี้ไม่ทราบขอบเขตของกฎหมายความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคลเช่นเดียวกัน

สำหรับประเด็นด้านกระบวนการทำงานที่มีความต่อเนื่องระยะยาวนั้น เป็นเรื่องที่หลายฝ่ายมีความกังวลเพราะวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยราชการที่ผ่านมา ไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว หรือแม้แต่กรณีมีการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวไว้แล้วก็ตาม ส่วนใหญ่ก็ไม่นำมาจัดทำเป็นแผนงานระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว รวมทั้งไม่มีการนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง ดังนั้น จึงเสนอให้มีการวางแผนระยะยาวเพื่อประกันความมั่นใจให้กับหน่วยให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและใช้งานข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเฉพาะหลักประกันความต่อเนื่องในเรื่องงบประมาณ ความต่อเนื่องการพัฒนาและดำรงสภาพการใช้งานระบบโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง และความต่อเนื่องด้านกำลังพลและการพัฒนาขีดความสามารถ เป็นต้น

#### ๑.๔ การยกระดับข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่ามีผู้ให้ข้อมูลจากหลายหน่วย ได้นำประเด็นความไม่พร้อม ความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงการจัดหมวดหมู่และประเภทหมู่ของข้อมูล ยังไม่เป็นระบบ และยังไม่สามารถให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงได้ในทันที จนกว่าการปรับปรุงพัฒนาข้อมูลแล้วเสร็จ ซึ่งในประเด็นนี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการแก้ไข

ปัญหาที่มีประสิทธิภาพคือการแก้ไขปัญตรงจุดที่มีปัญหา กล่าวคือต้องแก้ไข ณ จุดที่ป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบเป็นอันดับแรก ทั้งนี้หากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ไม่มีความพร้อมเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อาจส่งผลกระทบต่อผลการวิเคราะห์ประมวลผล นำไปสู่การประเมินสถานการณ์ที่คลาดเคลื่อน หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยหน่วยเจ้าของข้อมูลโดยตรง ดังนั้นสิ่งที่ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงพึงปฏิบัติคือการเร่งรัดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ไว้ก่อน และทำการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล หากตรวจพบปัญหาใด ๆ ให้รีบแจ้งกลับไปยังหน่วยเจ้าของข้อมูล เพื่อปรับแก้ไขในทันที ทั้งนี้อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือเรื่องการกำหนดมาตรฐานข้อมูล โดยเป็นที่ทราบกันดีว่า ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ทำการเชื่อมโยงเข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงนั้นเป็นข้อมูลที่รวบรวมมาจากกระบวนฐานข้อมูลของหน่วยราชการต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลแต่ละประเภทอาจมีการกำหนดนิยาม การตีความหมายที่แตกต่างกันภายใต้กรอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการใช้ข้อมูลในทิศทางที่ไม่เหมือนกัน ในบางกรณีจึงทำให้ไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานกลางในภาพรวมของประเทศได้ และท้ายที่สุดสิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจและเป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารจัดการข้อมูลที่ทำการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง หรืออีกนัยหนึ่งคือการธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับความสนใจ และมีอุปสรรคและข้อจำกัดจำนวนมาก และมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถคงไว้ซึ่งการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กอ.รมน. โดยศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง จึงควรสนับสนุนการดำเนินการ ภายใต้กรอบแนวคิดที่ว่า ธรรมาภิบาลข้อมูลที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง สามารถตรวจสอบรายละเอียด ความสอดคล้อง ความปลอดภัย และความโปร่งใสในการใช้งานเกี่ยวกับข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี และรวมถึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความมั่นใจ และความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การแยกข้อกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนบุคคลและความปลอดภัยของข้อมูลออกจากส่วนที่เป็นเนื้อหาที่สำคัญได้ เป็นต้น

### ๑.๕ การปรับปรุงกลไกด้านทิมเวิร์ค

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ในห้วงที่ผ่านมา มีกลไกในรูปแบบคณะกรรมการกลาง ได้แก่ คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่จัดตั้งไว้อยู่ มีบทบาทสำคัญต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหากวิเคราะห์ถึงภารกิจหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าว ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมกันดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นในการจัดทำและเชื่อมโยงข้อมูลด้านความมั่นคงให้เป็นข้อมูลขนาดใหญ่ ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายในการป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่า แม้หน้าที่หรือลักษณะงานของผู้แทนหน่วยที่ร่วมเป็นกรรมการจะมีความแตกต่างกัน แต่จำเป็นต้องนำขีดความสามารถที่อยู่มาสนับสนุนเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเติมเต็มให้งาน



บูรณาการ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ลักษณะของการดำเนินงานของคณะกรรมการจึงเป็นการดำเนินการที่ต้องอาศัยคุณสมบัติการมีทีมเวิร์คที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งของกลไกด้านทีมเวิร์คที่มีบทบาทสำคัญต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม กลไกด้านทีมเวิร์คที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน หรือเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับหน่วยงาน และข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง รวมถึงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติที่ผ่านมา มีการกระจาย และแบ่งความรับผิดชอบการบูรณาการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับหน่วยราชการแต่ละหน่วย ในมิติต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบาย (งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงของประเทศ) ระดับประเด็นความมั่นคง (งานบูรณาการข้อมูลสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาศักยภาพประเด็นความมั่นคงแต่ละด้าน) และงานระดับหน่วยราชการ (งานพัฒนาระบบฐานข้อมูลและบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลสนับสนุนภารกิจภายใต้กฎหมายของแต่ละหน่วยงาน) ทำให้เกิดภาระงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อน ตกกับหน่วยราชการ หรือข้าราชการเจ้าหน้าที่ในหลายกรณี ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกด้านทีมเวิร์คในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น ส่วน ๆ ในลักษณะเดียวกันกับฟันเฟืองหลาย ๆ ชุดที่ทำงานเสริมกันอย่างประสานสอดคล้อง ดังนี้

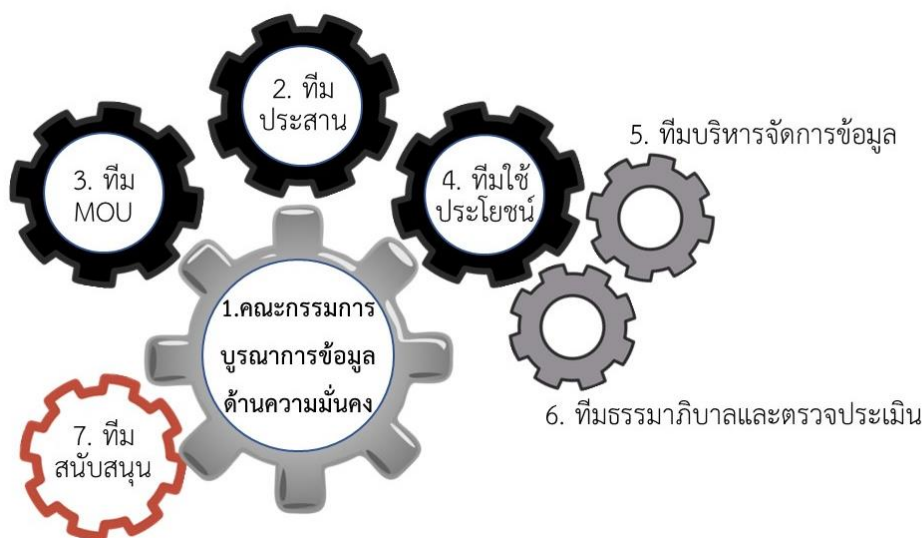
**๑.๕.๑ ทีมเวิร์คระดับนโยบาย** ซึ่งอาจสานประโยชน์จากคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่มีอยู่แล้ว โดยอาจปรับปรุงคุณสมบัติขององค์ประกอบ ให้เป็นผู้แทนแบบ กึ่งถาวร (ไม่เปลี่ยนไปมา โดยไม่จำเป็น) โดยควรมีคุณสมบัติ ชัดความสามารถ ความสนใจ และมีบทบาทในการสนับสนุนงานด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงภายในหน่วยงานต้นสังกัด และปรับปรุงพันธกิจของคณะกรรมการให้มุ่งเน้นเฉพาะการบูรณาการข้อมูลจากทุกหน่วยงาน เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ด้านการความมั่นคงของประเทศในภาพรวมเป็นหลัก แต่สามารถให้การสนับสนุนงานพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงเฉพาะกรณีได้ เมื่อได้รับการร้องขอ)

**๑.๕.๒ ทีมเวิร์คระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน** ซึ่งอาจให้มีขึ้นได้หลายกลุ่ม แตกต่างตามวัตถุประสงค์และบทบาทที่ได้รับมอบหมาย เปรียบเสมือนเป็นกลไกย่อยในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงทั้งระบบ โดยมีข้อแนะนำว่าในแต่ละกลุ่มงาน บางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ และสามารถผ่านความสำเร็จร่วมกันทีละน้อย จากเล็กไปใหญ่ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจระหว่างกัน ให้เกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนการพัฒนาหรือจัดทำข้อตกลงความร่วมมืออย่างเป็นทางการ รวมทั้งการจัดวางโครงสร้างการบริหารจัดการทั้งระบบให้มีความชัดเจนต่อไป

## ๒. แนวทางการเพิ่มกลไกและประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการเพิ่มกลไกและประสิทธิภาพการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยการปรับเพิ่มกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน จากเดิม มีเพียงการใช้กลไกในรูปแบบคณะกรรมการที่ขับเคลื่อนโดยระดับนโยบาย (คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง/คณะอนุกรรมการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง/คณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง) ปรับเป็น เสนอให้เพิ่มกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงรวม ๗ ส่วน ดังแผนภาพที่ ๔ - ๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๔ - ๒ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย

### ๒.๑ คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นกลไกหลักระดับนโยบายในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมีองค์ประกอบจากผู้แทนส่วนราชการที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการนำมติที่ประชุมฯ ไปประสานและขับเคลื่อนงานสนับสนุนการบูรณาการข้อมูลภายในหน่วยงานสังกัด รวมทั้งผู้แทนหน่วยที่กำกับดูแลการพัฒนาระบบงานดิจิทัลภาครัฐ และกฎหมายสำคัญต่าง ๆ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ ควรจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริหารจัดการความมั่นคงในระยะยาว รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทและภาวะความเป็นผู้นำด้านการบูรณาการและใช้งานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญควรจัดให้มีการสรุปนำเรียนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการให้สภาความมั่นคงแห่งชาติ คณะรัฐมนตรี และนายกรัฐมนตรีทราบ อย่างต่อเนื่อง

## ๒.๒ ทีมประสานงาน

ทีมประสานงาน เป็นกลไกย่อยที่นำมติที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคง ไปขยายผลโดยประสานรายละเอียดร่วมกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องต่างๆ รวมทั้งรับฟังคำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อรวบรวมเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการฯ พิจารณา ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมประสานงาน จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงเป็นอย่างดี ต้องมีภาวะผู้นำ มีความอดทน และเข้าใจ ธรรมชาติ วัฒนธรรมองค์กรที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล และด้วยบทบาท การเป็นกลไกย่อยที่เปรียบเสมือนเป็นโซ่ข้อกลางระหว่างคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความ มั่นคงกับหน่วยราชการต่าง ๆ จึงควรวางแผนการคัดสรรและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้แทนหน่วยที่ เกี่ยวข้อง ให้เป็นทีมงานเดียวกันในระยะยาวที่สามารถสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงได้อย่างต่อเนื่อง

## ๒.๓ ทีมจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Understanding – MOU)

ทีมจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กับหน้าเจ้าของข้อมูลและหน่วยใช้งานข้อมูล เป็นอีกหนึ่งกลไกที่ควรจัดตั้งขึ้น และมาการขับเคลื่อน งานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อแก้ไขปัญหาคความมั่นใจในการสนับสนุนข้อมูลที่อยู่ในครอบครองของส่วน ราชการ แต่ยังไม่มีความชัดเจนว่าสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว อาจ พิจารณาทำเป็นรายหน่วย หรือทำกับกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยควรจัดให้มีองค์ประกอบ คณะทำงานที่มาจากหน่วยราชการที่เป็นที่ยอมรับ เช่น เจ้าหน้าที่ระดับบริหารและฝ่ายอำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย ทางด้านเทคนิค มาตรฐานกลาง และการธรรมาภิบาลข้อมูล เป็นต้น

## ๒.๔ ทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

ทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เป็นกลไกที่ทำให้งานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงมีคุณค่า และเกิดประโยชน์ รวมถึงสามารถดำรงอยู่ได้ จึงต้องมีองค์ประกอบ เริ่มจากผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีฝ่ายอำนวยการที่ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะทาง (Domain Expert) และ เจ้าหน้าที่เทคนิค เช่น วิศวกรข้อมูล (Data Engineer) และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Science) เป็นต้น โดยทีมควรมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ที่ต้องมีวัตถุประสงค์ ในแต่ละประเด็นการใช้งานข้อมูลให้มีความชัดเจน ในลักษณะจำเพาะเจาะจง ผู้บริหารหรือฝ่าย อำนวยการ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยเฉพาะการนำข้อมูลที่ได้ไปแปลงเป็นนโยบายเชิงลึก ขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพและกลไกการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงของประเทศอย่างเป็น รูปธรรม และที่สำคัญการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต้องเป็นไปตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับหน่วยเจ้าของข้อมูล เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ฯลฯ ทั้งนี้ในการนำข้อมูลจากหน่วยเจ้าของข้อมูลมาใช้งาน ในหลายกรณีอาจ ตรวจพบข้อบกพร่อง ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ควรรวบรวมและ

แจ้งให้หน่วยเจ้าของข้อมูลทราบตามขั้นตอนที่กำหนด เพื่อการพัฒนาความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลในภาพรวมด้วย

### ๒.๕ ทีมบริหารจัดการข้อมูล

สำหรับทีมบริหารจัดการข้อมูลนั้น ในภาพรวมเป็นกำลังพลเจ้าหน้าที่ภายใน ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งหัวหน้าทีมต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา มติที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง และบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ การประสานการปฏิบัติจากทีมประสานงาน ความต้องการใช้งาน ข้อมูลจากทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ โดยทีมงานต้องจัดให้มีการวางแผนการเตรียมการ และดำเนินงานทั้งในด้านการจัดทำมาตรฐานกลาง ด้านการปรับปรุงโครงสร้างการจัด อัตรากำลัง และการบรรจุ กำลังพลปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ และด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เป็นต้น

### ๒.๖ ทีมธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงและการตรวจประเมิน

ทีมธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงและการตรวจประเมิน เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยที่เกี่ยวข้อง หากมีการดำเนินการที่เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ยากที่จะทำให้เกิดขึ้นได้จริง เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคล มีความยุ่งยาก และต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ดังนั้นจึงควรพัฒนาระบบควบคุมแบบอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่เชื่อได้มาใช้ทดแทนการดำเนินการแบบกึ่งอัตโนมัติในปัจจุบัน

### ๒.๗ ทีมสนับสนุนการดำเนินการ

สำหรับทีมสุดท้ายคือทีมสนับสนุนการดำเนินการ เป็นกลไกย่อยที่เปรียบเสมือนเป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมีหน้าที่ในการจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลในการเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานระหว่งทีมงานอื่น ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างประสานสอดคล้อง ดังนั้น หัวหน้าทีมจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ตรงกับทิศทางและนโยบายการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงระยะยาว และสามารถแปลงเป็นแผนระยะกลางและระยะสั้น ได้อย่างต่อเนื่องด้วย

## สรุป

ในบทที่ ๔ นี้ ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงเพื่อการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ในห้วงก่อนทำงานวิจัย และทำการสังเคราะห์เป็นต้นแบบกลไกและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานและทำการทดสอบความเป็นไปได้ ก่อนการรวบรวมข้อมูลผลการทดสอบผ่านการสัมภาษณ์จากผู้แทนหน่วยที่เกี่ยวข้อง และท้ายสุด สรุปเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลัก โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มาสนับสนุนการดำเนินการ ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ๓ ข้อ ประกอบด้วย (๑) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมสถานภาพ ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและการสนับสนุนงานดำเนินการภายใต้กลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในปัจจุบัน (๒) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม และ (๓) เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลที่ใช้งานอยู่เดิม หรือกำหนดองค์ประกอบ “กลไกการบูรณาการข้อมูลรูปแบบใหม่” ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นพลังให้เกิดการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ และสามารถสนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป ดังนั้น จึงสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากผลการวิจัยดังนี้

### สรุป

#### ผลการศึกษาที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑

ผลการศึกษาที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ มีรายละเอียดผลการศึกษาโดยสรุปจากการศึกษาสภาพแวดล้อมสถานภาพ ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและการสนับสนุนงานดำเนินการภายใต้กลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญที่มีอิทธิพลและเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ประกอบด้วย (๑) กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนรอง (๓) ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง และ (๔) นโยบายและภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป

#### ๑. กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

กฎหมายเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงของหน่วยราชการและข้าราชการทุกระดับ เริ่มจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

ซึ่งเป็นกฎหมายลำดับศักดิ์สูงสุด ได้กำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและนำเทคโนโลยี รวมทั้งข้อมูลมาใช้สนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินในภาพรวม มีกฎหมายหลักในการขับเคลื่อนการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ ได้แก่ พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ มีการบริหารงานที่สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ที่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การดำเนินการของรัฐ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระเบียบด้านการรักษาความลับและความปลอดภัยข้อมูล เช่น ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔ และ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความลับของชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ รวมทั้งพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำประมวลแนวทางปฏิบัติและกรอบมาตรฐาน รวมทั้งดำเนินการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคาม โดยมีการประเมินความเสี่ยงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าข้อกำหนดในพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ไม่มีผลบังคับใช้ในกรณีของการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เนื่องจากเป็นการดำเนินการตามหน้าที่ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ หรือการรักษาความปลอดภัยของประชาชน

## ๒. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนรอง

ภายใต้กรอบกฎหมายต่าง ๆ ที่กล่าวในข้างต้น รัฐบาลได้กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) และแผนรองรวม ๓ ระดับ โดยมีแผนระดับ ๑ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง คือยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการทำให้ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาแบ่งออกเป็นหลายด้าน และมีการจัดทำแผนระดับ ๒ ที่เกี่ยวข้องกับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ได้จัดทำรายละเอียดการพัฒนา แบ่งเป็น ๕ แผนย่อย ประกอบด้วย แผนย่อยการรักษาความสงบภายในประเทศ แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง แผนย่อยการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ แผนย่อยการบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ และที่สำคัญคือแผนย่อยการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้โดยตรง อีกทั้ง ในทุก ๆ ห้วงเวลา ๕ ปี สภาความมั่นคงแห่งชาติ โดย สมช. เป็นหน่วยเจ้าภาพหลักในการทบทวนและประเมินสถานการณ์ภัยคุกคามที่อาจกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ โดยจัดทำแผนระดับที่ ๒

เป็นนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ โดยในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕ กำหนดนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ จำนวน ๑๖ นโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ รวม ๑๙ แผน มี สมช. รับผิดชอบภาพรวมในการอำนวยความสะดวก และติดตามประเมินผล โดยมี กอ.รมน. และ ศรชล. ทำหน้าที่ร่วมประสานการปฏิบัติด้วย สำหรับมิติด้านการปฏิบัติ แบ่งความรับผิดชอบ ออกเป็น ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย หน่วยเจ้าภาพบูรณาการประเด็นความมั่นคง หน่วยรับผิดชอบหลักตามกลยุทธ์หรือหน่วยประสานงานหลัก และหน่วยรับผิดชอบร่วมที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องบางส่วนหรือสนับสนุนการดำเนินการ ทั้งนี้ แผนระดับที่ ๓ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ซึ่งมีเป้าหมายคือ การมีระบบฐานข้อมูลและข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอสามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ โดยกำหนดความรับผิดชอบ แบ่งเป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย สมช. เป็นหน่วยรับผิดชอบระดับนโยบาย กอ.รมน. เป็นหน่วยงานกลางระดับอำนวยความสะดวกและประสานการปฏิบัติ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง และหน่วยงานของรัฐ ระดับกระทรวง/กรม ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ศรชล. เป็นหน่วยระดับปฏิบัติ ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนข้อมูลให้กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

### ๓. ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

ความคืบหน้าการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง จนถึงห้วงวันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๕ (ก่อนการทำวิจัยนี้) ซึ่งหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือกันขับเคลื่อนการดำเนินการ ผ่านกลไกด้านการบริหาร แบ่งความรับผิดชอบ เป็น ๓ ระดับ ประกอบด้วย (๑) การขับเคลื่อนงานระดับนโยบาย ซึ่ง สมช. สมช. ได้เชิญผู้แทนหน่วยงานความมั่นคง รับฟังคำชี้แจงเพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการ ขออนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อขับเคลื่อนงานระดับนโยบายระหว่างหน่วยราชการ โดยจัดการประชุมเพื่อติดตามความคืบหน้าการดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเตรียมการด้านการวางแผน กรอบแนวคิดการบูรณาการข้อมูล และการจัดตั้ง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง เป็นกลไกระดับรอง ทำหน้าที่ในการวางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับดูแลให้เกิดการบูรณาการการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากข้อมูล และกำหนดโจทย์ ได้แก่ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เป็นงานเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก (๒) การขับเคลื่อนงานระดับอำนวยความสะดวก ซึ่งมี กอ.รมน. โดย ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ได้จัดทำแผนประสานการปฏิบัติ และจัดเจ้าหน้าที่ร่วมกับผู้แทน สมช. เข้าชี้แจงระดับนโยบาย เพื่อขอรับการสนับสนุนข้อมูลจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และ (๓) การขับเคลื่อนงานระดับปฏิบัติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเตรียมความพร้อมของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ได้แก่ การจัดเตรียมโครงการพัฒนาบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๘) และการขอรับการสนับสนุน

งบประมาณ การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลด้านความมั่นคง การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล ด้านความมั่นคง การเตรียมการด้านโครงสร้างจัดและอัตรากำลังรองรับภารกิจการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง และการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดการนำข้อมูลมาใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความมั่นคง เป็นต้น

#### **๔. นโยบายและภารกิจการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในระยะต่อไป**

ด้วยกรอบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี กำหนดให้มีการทบทวน ปรับปรุงความทันสมัยของแผนระดับต่าง ๆ ในทุก ๕ ปี ดังนั้น สมช. จึงได้จัดทำแผนระดับที่ ๒ กล่าวคือ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดย ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนความมั่นคง แบ่งเป็น ๒ หมวด รวม ๑๗ ประเด็น ให้มี ความสอดคล้องกับสถานการณ์ภัยคุกคามในห้วงเวลา และอาจกระทบต่อทิศทางการขับเคลื่อนงาน บูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีผลการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมภายใต้กรอบแผนงานเดิม อีกทั้ง ด้วยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) กำหนดให้ กอ.รมน. เป็นหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนแทน สมช. จึงได้จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเรื่องการบูรณาการด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) โดยมีเป้าหมายในการมี ฐานข้อมูลหรือชุดข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ด้านความมั่นคง สามารถนำไปสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงระดับชาติ ภายใต้ ผลสัมฤทธิ์ การมีบิ๊กดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคง รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงอื่น ๆ เพื่อ การวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

#### **ผลการศึกษาที่ต่อบัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๒**

ผลการศึกษาที่ต่อบัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๒ มีรายละเอียดที่รวบรวมได้จาก ศึกษา ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง มีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย (๑) ปัญหาและอุปสรรค และ (๒) การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

#### **๑. ปัญหาและอุปสรรค**

ในภาพรวมของการดำเนินการมีความล่าช้า แม้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูล ด้านความมั่นคง ซึ่งมีบทบาทเป็นไกล่เกลี่ยขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวม ที่มีผู้แทนจากส่วนราชการ ร่วมเป็นกรรมการแล้ว แต่ข้อมูลยังไม่ส่งต่อไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) อย่างแท้จริง จึงไม่มีการนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม อีกทั้ง ใ้ไม่มีมติของการเตรียมการ ดำเนินการของ กอ.รมน. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ที่ยังขาดความอ่อนตัว จำเป็นต้อง ใช้เวลามาก กว่าที่จะส่งผ่านนโยบายไปประสานงานและนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกับหน่วยราชการต่าง ๆ ก็หมดเวลา และต้องใช้เวลาไปกับการเตรียมการทำแผนระยะต่อไป ในวงรอบทุก ๆ ๕ ปี อีกทั้ง



ประสบการณ์ ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการจัด อัตรากำลังและบุคลากรของแต่ละส่วนราชการ ที่ให้ความสำคัญเฉพาะงานหรือภารกิจในอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานของตนเป็นหลัก โดยมีแนวโน้มไม่ต้องการนำข้อมูลเชิงลึกหรือเทคโนโลยีไปใช้ขับเคลื่อนการทำงานเชิงบูรณาการ ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการให้ความร่วมมือ และส่วนใหญ่ยังมีข้อเสนอในการเพิ่มกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาด ลดความเสี่ยง จากความไม่พร้อมหรือความถูกต้องของข้อมูลที่อยู่ในครอบครอง และความไม่มั่นใจที่มีต่อแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ก็ยังเป็นเหตุให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๒. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

เริ่มจากปัญหาด้านการขับเคลื่อนงานระดับนโยบาย แม้มีการกำหนดกลไกหลักกล่าวคือคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงขึ้น แต่วิธีการดำเนินงานยังคงเป็นไปในรูปแบบเดิมคือจัดการประชุมหารือกำหนดแนวทางร่วมกัน แล้วมอบหมายให้กรรมการนำนโยบายหรือกรอบแนวปฏิบัติจากมติที่ประชุมฯ กลับไปดำเนินการในลักษณะแยกปฏิบัติ ซึ่งหากกรรมการหรือผู้แทนหน่วยที่เข้าร่วมการประชุม ไม่กลับไปชี้แจงให้ผู้นำสูงสุดขององค์กร หรือหัวหน้าส่วนราชการในแต่ละระดับภายในองค์กร เข้าใจในนโยบายและภารกิจบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ก็ย่อมไม่มีการสั่งการแสดงเจตนารมณ์ หรือให้ความสำคัญโดยนำแผนไปขยายผลสู่การปฏิบัติโดยเร็ว อีกทั้งด้วยการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยราชการที่เป็นหน่วยเจ้าของข้อมูล เกิดความสับสนและมองว่างานของศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ซ้ำซ้อนกับงานที่หน่วยงานของตน หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักอื่น ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสัมพันธ์และเกิดการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้งในด้านกฎหมายที่ยังคงมีความคลุมเครือ และไม่ได้ชี้ชัดให้หน่วยราชการต้องให้ความร่วมมือหรือต้องสนับสนุนการบูรณาการข้อมูล กอปรกับมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น จนเป็นเหตุให้หน่วยราชการส่วนใหญ่ นำมาใช้เป็นเงื่อนไขในการชะลอการดำเนินการ เช่น ขอให้ปรับปรุงกฎหมายให้มีความชัดเจน หรือจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมในการสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยราชการให้เป็นที่ยอมรับก่อน และท้ายสุด ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลซึ่ง ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ต้องเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยราชการต่าง ๆ มีจำนวนมาก จึงต้องใช้เวลาในการดำเนินการจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ภายใต้ความไม่พร้อมทั้งทางด้านการกำหนดมาตรฐานข้อมูลกลาง มาตรฐานการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยราชการกลาง การส่งเสริมการพัฒนาและจัดเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยราชการ การส่งเสริมการปรับปรุงข้อมูลที่มีอยู่ ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิเคราะห์ ประมวลผลได้ รวมทั้งการกำหนดแนวทางเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเปิดของหน่วยราชการเป็นการเพิ่มเติมอีกด้วย

### ผลการศึกษาที่ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การวิจัยข้อที่ ๓

ผลการศึกษาที่ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์การวิจัยข้อที่ ๓ มีรายละเอียดผลศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลที่ใช้งานอยู่เดิม หรือกำหนดองค์ประกอบ “กลไกการบูรณาการข้อมูลรูปแบบใหม่” ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นพลังให้เกิดการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล ความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ และสามารถสนับสนุนการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป มีประเด็นสำคัญที่ ประกอบด้วย (๑) การสังเคราะห์ต้นแบบกลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (๒) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (๓) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑. การสังเคราะห์ต้นแบบกลไกขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ห้วงก่อนการทำวิจัย และการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับกลไกที่เกื้อกูลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีประเด็นที่เป็นปัจจัยร่วมคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้ทำการวิจัย จึงได้สังเคราะห์ต้นแบบกลไกที่คาดว่าจะมีอิทธิพลและจำเป็นต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในขั้นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบเครื่องมือในการทำวิจัย (ประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง) จำนวน ๕ ประเด็น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) ทีมเวิร์ค (Teamwork) กระบวนการ (Process) ข้อมูล (Data) และอื่น ๆ (เช่น การสร้างความตระหนักรู้ การสื่อสารระหว่างหน่วยราชการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ) อีกทั้ง ผู้วิจัยได้นำต้นแบบกลไกดังกล่าว ไปทดลองใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในห้วงเดือนตุลาคม ถึงธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบแนวคิดและสามารถให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ได้

#### ๒. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานราชการที่มีความเกี่ยวข้องกับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เฉพาะในมิติด้านงานบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง จำนวน ๑๕ หน่วยงาน รวม ๓๑ คน โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มหน่วยงานขับเคลื่อนระดับนโยบาย อำนวยการ และการประสานการปฏิบัติ (๒) กลุ่มหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนประเด็นความมั่นคง และ (๓) กลุ่มหน่วยงานเจ้าของข้อมูล (ไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักประเด็นใด ๆ) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าแต่ละกลุ่มหน่วยงานอาจมีปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการรอบแนวคิด มุมมอง และแนวทางการดำเนินงาน ที่แตกต่างกัน แต่ล้วนมีความสำคัญต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ สามารถสรุปประเด็นที่เป็นปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๒.๑ การเสริมสร้างด้านความตระหนักรู้และการสื่อสาร ทั้งที่เป็นการสื่อสารระหว่างหน่วยราชการ และการสื่อสารภายในหน่วยราชการ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เข้าใจ มองเห็นภาพการปฏิบัติและสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ให้ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างประสานสอดคล้อง (ปัจจุบัน เพียงมีหน่วยระดับนโยบาย อำนาจการ และประสานการปฏิบัติ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ที่มีความเข้าใจเชิงลึก เป็นหลัก)

๒.๒ การเสริมสร้างด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยราชการทุกระดับ รวมถึงคณะกรรมการ หรือทีมงานที่จัดตั้งขึ้น เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักหลักที่มีความสำคัญที่สุด ที่จำเป็นต้องมีความจริงใจ มีความชัดเจนในเจตนาารมณ์ มีวิสัยทัศน์ระยะยาว และการสั่งการที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการ “นำข้อมูลเชิงบูรณาการ” ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารราชการ

๒.๓ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการ ผลการวิจัยให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน กระบวนการขับเคลื่อนงานบูรณาการ ทั้งในด้านกลไกหลัก กลไกประสานงาน กลไกสนับสนุนการทำงาน กลไกบริหารจัดการเกี่ยวกับข้อมูล กระบวนการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน ฯลฯ ซึ่งควรต้องมีการบริหารจัดการให้มีความต่อเนื่อง มีเทคโนโลยี มีระบบงาน และงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจ ลดความกังวล อำนาจความสะดวกและเกื้อกูลให้เกิดการบูรณาการ และใช้งานข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง ปลอดภัย

๒.๔ การยกระดับข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันพบว่ามีหลายหน่วยงานที่ยังขาดความพร้อม ทั้งทางด้านเทคโนโลยี การออกแบบระบบ ทำให้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ หลายกรณี ยังไม่มีการแบ่งประเภทหรือจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการกำหนดนิยาม ขอบเขต ความหมาย รวมทั้งจัดทำมาตรฐานกลาง เป็นต้น

๒.๕ การปรับปรุงสถาปนากลไกการทำงานร่วมกัน ทั้งในรูปแบบคณะกรรมการกลาง และคณะทำงาน หรือทีมงาน เพื่อสถาปนาความร่วมมือหรือทีมเวิร์คระหว่างบุคลากรของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ โดยนำขีดความสามารถที่อยู่มาสนับสนุนเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเติมเต็มให้งานบูรณาการ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

### ๓. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

การรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีมุมมองจากต้นแบบกลไกที่คาดว่าจะมีอิทธิพลและจำเป็นต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ทั้ง ๕ ประเด็น (ภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค กระบวนการ ข้อมูล และประเด็นอื่น ๆ) ทำให้ได้ข้อมูลสำคัญและสังเคราะห์เป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง จากเดิม ที่มี

เพียงการใช้กลไกในรูปแบบคณะกรรมการที่ขับเคลื่อนโดยระดับนโยบาย จำนวน ๑ กลไก (คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง/คณะอนุกรรมการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง/คณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง) โดยเสนอปรับเพิ่มเป็น ๗ กลไก ดังนี้

ตารางที่ ๕ - ๑ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

ลำดับ	กลไกขับเคลื่อน	รายละเอียด (บทบาทและหน้าที่)
๑	คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง	<p>(๑) ปรับปรุงองค์ประกอบคณะกรรมการ เช่น เพิ่มผู้แทนหน่วยราชการ ด้านกฎหมายและด้านเทคโนโลยีขั้นสูง</p> <p>(๒) ขับเคลื่อนการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบูรณาการข้อมูลและการใช้ประโยชน์</p> <p>(๓) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริหารจัดการความมั่นคงในระยะยาว</p> <p>(๔) ส่งเสริมบทบาทและภาวะความเป็นผู้นำด้านการบูรณาการและใช้งานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>(๕) รายงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้รัฐบาล หน่วยราชการ และประชาชน ทราบอย่างต่อเนื่อง</p>
๒	ทีมประสานงาน	<p>(๑) จัดตั้งทีมงาน โดยมีหัวหน้าทีม ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบูรณาการเป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำ มีความอดทน และเข้าใจธรรมชาติ วัฒนธรรมองค์กรที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งควรคัดสรรสมาชิกในทีมงานที่เหมาะสม สามารถดำเนินงานร่วมกัน เข้าใจกันในระยะยาว ต่อเนื่อง</p> <p>(๒) บทบาทของทีมงาน เปรียบเสมือนเป็นโซ่ข้อกลางเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงกับหน่วยราชการต่าง ๆ อย่างไร้รอยต่อ</p> <p>(๓) นำมติที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ไปขยายผล โดยประสานรายละเอียดร่วมกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ</p> <p>(๔) รับฟังคำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อรวบรวมเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการฯ พิจารณา</p>

## ตารางที่ ๕ - ๑ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ต่อ)

ลำดับ	กลไกขับเคลื่อน	รายละเอียด (บทบาทและหน้าที่)
๓	ทีมจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)	<p>(๑) จัดตั้งทีมงานที่มีองค์ประกอบมาจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบริหาร อำนวยการ และผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น กฎหมาย เทคนิค มาตรฐาน และการธรรมาภิบาลข้อมูล เป็นต้น</p> <p>(๒) จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงกับหน้าเจ้าของข้อมูลและหน่วยใช้งานข้อมูล โดยอาจพิจารณาทำเป็นรายหน่วย หรือทำกับกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(๓) แก้ไขปัญหาความมั่นใจในการสนับสนุนข้อมูลที่อยู่ในครอบครองของส่วนราชการ แต่ยังไม่มีความหมายที่ระบุอย่างชัดเจนว่าสามารถปฏิบัติได้</p>
๔	ทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์	<p>(๑) จัดตั้งทีมงาน โดยมีหัวหน้าทีม ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบูรณาการเป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กร มีฝ่ายอำนวยการที่ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะทาง และเจ้าหน้าที่เทคนิค เช่น วิศวกรข้อมูล และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล เป็นต้น</p> <p>(๒) บทบาทของทีมงาน เป็นกลไกที่ทำให้งานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงมีคุณค่า และเกิดประโยชน์ รวมถึงสามารถดำรงอยู่ได้ โดยมีแนวทางการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ที่ต้องมีวัตถุประสงค์การใช้งานข้อมูลที่มีความชัดเจน และมีลักษณะจำเพาะเจาะจง ตรงตามความต้องการของผู้บริหารหรือฝ่ายอำนวยการ และที่สำคัญคือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง</p> <p>(๓) ข้อควรระวัง ได้แก่ การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต้องเป็นไปตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับหน่วยเจ้าของข้อมูล</p> <p>(๔) คำแนะนำ ได้แก่ กรณีตรวจพบข้อบกพร่อง ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ควรรวบรวมและแจ้งให้หน่วยเจ้าของข้อมูลทราบ เพื่อพัฒนาให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลด้วย</p>

ตารางที่ ๕ - ๑ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ต่อ)

ลำดับ	กลไกขับเคลื่อน	รายละเอียด (บทบาทและหน้าที่)
๕	ทีมบริหารจัดการข้อมูล	<p>(๑) จัดตั้งทีมงาน โดยใช้เจ้าหน้าที่ภายในศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงในขั้นต้น ซึ่งหัวหน้าทีมต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา มติที่ประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงและบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ การประสานการปฏิบัติจากทีมประสานงาน และความต้องการใช้งานข้อมูลจากทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์</p> <p>(๒) วางแผนการเตรียมการ และดำเนินงานทั้งในด้านการจัดทำมาตรฐานกลาง</p> <p>(๓) คำแนะนำ ควรปรับปรุงโครงสร้างการจัดอัตรา และการบรรจุกำลังพลปฏิบัติงาน</p> <p>(๔) การสนับสนุน ด้านการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง</p>
๖	ทีมธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง และการตรวจประเมิน	<p>(๑) จัดตั้งทีมงานโดยใช้เจ้าหน้าที่ภายในของ กอ.รมน. ในขั้นต้น เพื่อควบคุม กำกับดูแล ให้คำแนะนำการปฏิบัติของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ข้อมูลตลอดวงจรชีวิตข้อมูล ตั้งแต่การสร้าง บันทึก เชื่อมโยง จัดเก็บ ใช้งาน เผยแพร่ และทำลายตามแนวปฏิบัติที่กำหนดในธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคง พ.ศ. ๒๕๖๕</p> <p>(๒) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อสร้างและยกระดับความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่มีต่อข้อมูล ให้มีความโปร่งใส ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(๓) คำแนะนำ ควรพัฒนาระบบควบคุมแบบอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทดแทนการดำเนินการแบบกึ่งอัตโนมัติ</p> <p>(๔) จัดตั้งทีมงานตรวจประเมิน แบ่งเป็น ๒ ทีม ประกอบด้วยทีมตรวจสอบภายใน โดยอาจพิจารณาใช้ทีมบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเตรียมความพร้อมในระยะเริ่มต้น ทำหน้าที่ที่ตรวจประเมิน เพื่อค้นหา ปรับปรุง พัฒนาการธรรมาภิบาลข้อมูลให้มีความเหมาะสม และทีมตรวจประเมินโดยเจ้าหน้าที่ กอ.รมน. และหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น สมช.</p>

ตารางที่ ๕ - ๑ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (ต่อ)

ลำดับ	กลไกขับเคลื่อน	รายละเอียด (บทบาทและหน้าที่)
		กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล เป็นต้น (๕) รายงานผลการปฏิบัติให้ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. สมช. และหน่วยที่เกี่ยวข้อง ทราบอย่างต่อเนื่อง
๗	ทีมสนับสนุนการ ดำเนินการ	(๑) จัดตั้งทีมงานโดยใช้เจ้าหน้าที่ภายในของศูนย์ดิจิทัลเพื่อ ความมั่นคง กอ.รมน. และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร สมช. ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมีหัวหน้าทีม ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานบูรณาการเป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ตรงกับทิศทางและนโยบายการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะยาว และสามารถแปลงเป็นแผนระยะกลางและระยะสั้น ได้อย่างต่อเนื่อง (๒) บทบาทของทีม เป็นผู้ช่วยในการให้คำปรึกษาให้กับ ทีมงานของทุกกลไก รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานระหว่าง ทีมงานอื่น ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างประสาน สอดคล้อง (๓) จัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลในการเสนอให้ที่ประชุม คณะกรรมการฯ พิจารณา ให้ความเห็นชอบ และสรุปแจ้ง ให้ทุกกลไกทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น  
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต โดยมี  
รายละเอียด ดังนี้

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาวิจัยสภาพแวดล้อม สถานภาพ ความตระหนักรู้ และการดำเนินการ  
ภายใต้กรอบแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งเป็นกรอบแนวทางการ

ขับเคลื่อนงานในระดับนโยบาย ที่มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด รวมทั้งมีการแบ่งมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยที่เกี่ยวข้องนำไปยึดถือปฏิบัติอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานในระยะยาว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

๑.๑ รัฐบาล และหน่วยความมั่นคงระดับนโยบาย ควรส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดสถานะแวดล้อมที่ผู้บริหารสูงสุดแต่ละหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีความเข้าใจ ตระหนักรู้ เห็นความสำคัญ และพร้อมขับเคลื่อน และ/หรือ สนับสนุนการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศชาติมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

๑.๒ หน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ควรสถาปนาความร่วมมือด้านการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน และ การสรุปผลการดำเนินการเชิงบูรณาการกับหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างเป็นวงรอบ (ประจำปี)

๑.๓ หน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบบูรณาการในแต่ละประเด็นความมั่นคง ควรพิจารณากำหนดเป้าหมาย โดยปรับค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) ในแผนปฏิบัติการด้านฯ (แผนระดับ ๓) รวมทั้งแนวทางพัฒนา กลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ย่อยเพื่อการขับเคลื่อนงาน โดยนำข้อมูลเชิงบูรณาการที่ได้จากการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง มาประยุกต์ใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม

## ๒. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

ตามข้อมูลแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่สังเคราะห์ได้จากงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นการยกระดับกลไกที่มีอยู่ รวมถึงเพิ่มกลไกย่อย เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและประสานสอดคล้องยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดลำดับความเร่งด่วนของกิจกรรม เพื่อสร้างความประสานสอดคล้องการทำงานของแต่ละกลไก ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

๒.๑ กิจกรรมความเร่งด่วนลำดับที่ ๑ : การจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับหน่วยเจ้าของข้อมูล แต่เนื่องจากในระยะเริ่มต้น อาจพิจารณาข้ามขั้นตอนการจัดทำบันทึกข้อตกลงไปก่อน เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องใช้เวลา โดยสานประโยชน์จากแหล่งข้อมูลเปิดสาธารณะ และ/หรือ ข้อมูลจากหน่วยงานเจ้าของข้อมูลที่ไม่เรียกร้องการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วม โดยอาจมอบหมายให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง พิจารณาจัดตั้งทีมงานต่าง ๆ ได้แก่ ทีมประสานงาน และ ทีมสนับสนุนการดำเนินการ เป็นส่วนปฏิบัติ (เพื่อพลาง) ไปก่อน

๒.๒ กิจกรรมความเร่งด่วนลำดับที่ ๒ : การยกระดับการเชื่อมโยงข้อมูลที่สามารถกระทำได้ในทันที โดยอาจมอบหมายให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง พิจารณาจัดตั้งทีมงานต่าง ๆ



ได้แก่ (๑) ทีมบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเตรียมการและใช้งานระบบโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ เช่น บิ๊กดาต้าแพลตฟอร์ม ระบบวิเคราะห์ประมวลผล รวมทั้งการปรับปรุง จัดทำมาตรฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยน ฯลฯ ให้มีขีดความสามารถสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (๒) ทีมธรรมาภิบาลข้อมูลด้านความมั่นคงและการตรวจประเมิน เพื่อสถาปนาระบบเฝ้าระวัง จัดเก็บประวัติการดำเนินการและการใช้ข้อมูล การรักษาความปลอดภัย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ เป็นส่วนปฏิบัติ ทำงานร่วมกับทีมประสานงาน และทีมสนับสนุนการดำเนินการในข้อ ๓.๑ ทั้งนี้

๒.๓ กิจกรรมความเร่งด่วนลำดับที่ ๓ : การยกระดับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยอาจมอบหมายให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง พิจารณาจัดตั้งทีมขับเคลื่อนการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ (เพื่อพลาง) ซึ่งจำเป็นต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญ (จริง) เกี่ยวกับข้อมูล ภายใต้การประสานความร่วมมือจากหน่วยราชการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดแนวทางและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้การระมัดระวังด้านความปลอดภัยและการไม่ก้าวล่วงข้อมูลส่วนบุคคล และการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่มิชอบ โดยทำงานร่วมกับทีมประสานงาน และทีมสนับสนุนการดำเนินการในข้อ ๑ และ ๒

๒.๔ กิจกรรมความเร่งด่วนลำดับที่ ๔ : การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แนวทางการใช้ข้อมูลเชิงบูรณาการ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ฝ่ายอำนวยการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง แต่ละระดับ และเกิดการนำข้อมูลไปใช้งานทั้งในระดับนโยบาย สั่งการ กำกับดูแล ดำเนินการ รวมทั้งติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

๒.๕ กิจกรรมความเร่งด่วนลำดับที่ ๕ : การยกระดับการดำเนินการตามวงรอบตามความเร่งด่วนที่ ๑ ถึง ๔ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีการปรับปรุงองค์ประกอบกลไกให้มีความพร้อม เกิดความร่วมมือโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เหมาะสม และตรงกับทิศทางการบูรณาการข้อมูลในแต่ละช่วงเวลาอย่างแท้จริง ในกรณีของคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง อาจจำเป็นต้องพิจารณา แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย หน่วยเจ้าภาพหลักในแต่ละประเด็นความมั่นคง เข้าร่วมคณะกรรมการด้วย เป็นต้น

### ๓. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

๓.๑ ศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานตามแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ของงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อนำไปขยายผลในลักษณะต่อยอด รวมถึงการปรับทิศทางและความเร่งด่วนในการดำเนินการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในระยะต่อไป

๓.๒ ขยายขอบเขตงานวิจัยต่อจากเอกสารวิจัยฉบับนี้ ให้ครอบคลุมมิติประเด็นความมั่นคงด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๓.๓ ศึกษาวิจัยแนวทางการบูรณาการทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานบิกดาต้าแพลตฟอร์มด้านความมั่นคงร่วมกับโครงสร้างพื้นฐานบิกดาต้าแพลตฟอร์มของหน่วยราชการอื่น ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน และประหยัดงบประมาณ

๓.๔ ศึกษาวิจัยแนวทางการสร้างความตระหนักรู้และแนวทางการนำข้อมูลไปใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานภายในองค์กร (Data Driven Organization) ในมิติงานด้านความมั่นคง

๓.๕ ศึกษาวิจัยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูลของหน่วยราชการ และแนวทางแก้ไข

๓.๖ ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลข้อมูล ที่เอื้อต่อการปฏิบัติและมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับได้

๓.๗ ศึกษาผลการนำข้อมูลที่ได้จากการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และการบริหารงานภายในหน่วยราชการต่าง ๆ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ : ชัคเซส พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๔. หน้า ๒.  
บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และ ถวิลวดี บุรีกุล. ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม. นนทบุรี : ศูนย์สันติวิธีและ  
ธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๘.

#### วารสารและหนังสือพิมพ์

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำ  
และการสื่อสารในองค์กร”. วารสารวิชาการ ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์  
และศิลปะ. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑, มกราคม - เมษายน. ๒๕๕๙. หน้า ๘๙๕ - ๙๑๙

#### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และคณะ. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะ”.  
รายงานการศึกษา, สถาบันพระปกเกล้า. ๒๕๕๒.  
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. “รูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒”. รายงานการวิจัย, สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการครู. ๒๕๔๕

#### กฎหมาย

“การจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน หน้าที่และอำนาจของส่วนงาน และอัตรากำลังของกอง  
อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖  
ตอนพิเศษ ๒๙๖ ง, ๒ ธันวาคม ๒๕๖๒, หน้า ๑๗ - ๒๔.  
“การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่  
๑๓๖ ตอนที่ ๕๑ ก, ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒, หน้า ๑.  
“ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง แนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครอง  
ข้อมูลส่วนบุคคลของหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๕๓”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๗ ตอน  
พิเศษ ๑๒๖ ง, ๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๓, หน้า ๓๑ - ๓๗.

- “ประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง มาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศตามวิธีการ แบบปลอดภัย พ.ศ. ๒๕๕๕”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๙ ตอนที่พิเศษ ๑๙๑ ง, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๕๕, หน้า ๔๒.
- “ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๗ ตอนที่ ๗๔ ง, ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓, หน้า ๔๗ - ๔๘.
- “พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๖๙ ก, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒, หน้า ๕๒ - ๙๕.
- “พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๖๗ ก, ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒, หน้า ๕๗ - ๖๖.
- “พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. ๒๕๖๒”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๖๙ ก, ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๒, หน้า ๒๐ - ๕๑.
- “พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. ๒๕๕๑”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๕ ตอนที่ ๓๙ ก, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑, หน้า ๓๓ - ๔๔.
- “พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐”, ราชกิจจานุเบกษา. ๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๐.
- “พระราชบัญญัติข่าวกรองแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก, ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒, หน้า ๒๒ - ๒๘.
- “ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๕ ตอนที่ ๘๒ ก, ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑, หน้า ๑.
- “ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๔”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๑๘ ตอนที่พิเศษ ๑๘ ง, ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔, หน้า ๒๘ - ๔๗.
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒” ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๖ ตอนที่พิเศษ ๓๙ ง, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๒, หน้า ๔ - ๒๒.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย” ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๓๔ ตอนที่ ๔๐ ก, ๖ เมษายน ๒๕๖๐, หน้า ๑ - ๙๐.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

- พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), สำนักงาน. “ธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance for Government)”. ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๒
- สภาความมั่นคงแห่งชาติ, สำนักงาน. “พิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)”. ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๒

ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, สำนักงาน. “คู่มือแนะนำการวางกลยุทธ์การใช้งาน Big Data”. ๒๕๖๓  
 รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร, กองอำนวยการ. “ขออนุมัติธรรมนูญข้อมูลด้านความมั่นคง  
 กอ.รมน. พ.ศ. ๒๕๖๕”. ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๕

## ภาษาต่างประเทศ

### Book

Creighton, James L. The public participation handbook: making better decisions through citizen involvement. United States of America, 2005.

Dama International. DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge (2nd Edition). Technics Publications, LLC, 2017

Herbart, Johann Friedrich. Pädagogische Schriften: Kleinere pädagogische Schriften. Germany, Ed. by Walter Asmus, 1982.

Rouse, William B. People and organizations: Explorations of human-centered design. John Wiley & Sons, 2007.

Schermerhorn, John R., Management. John Wiley & Sons; 8th Edition, 2005.

### Research, Report and Thesis

Beath, Cynthia, et al. "Finding Value in the Information Explosion." MIT Sloan Management Review, 2012. Vol 53, no. 4, p.18-20.

Gani, Abdullah, et al. "A survey on indexing techniques for big data: taxonomy and performance evaluation." Knowledge and information systems 46, 2016. p. 241-284.

Katal, Avita, et al. "Big data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices." 2013 Sixth International Conference on Contemporary Computing (IC3). IEEE, 2013. p. 404-409.

Laney, Doug. "3D data management: Controlling data volume, velocity and variety" META group research. February 6, 2001.

Park, Sang-Min, and Kim, Young-Gab. "A metaverse: taxonomy, components, applications, and open challenges." IEEE access. January 13, 2022. Vol 10, p.4209-4251.

Ridley, Clarence E., and Herbert A. Simon. "The criterion of efficiency." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. September 1938. Vol 199, p. 20-25.

Zwolinski, Grzegorz, et al. "Extended Reality in Education and Training: Case Studies in Management Education", *Electronics*. January 22, 2022. Vol 11, p.336.

### **Non-Published Document**

Robbins, Stephen P., and Coulter, Marry. Management. 9th Edition, Prentice-Hall, London.  
Thomas, Gwen. "How to Use the DGI Data Governance Framework". The Data Governance Institute, 2009.

Wiseman, Jane. "Silo Busting: The Challenges and Success Factors for Sharing Intergovernmental Data", IBM Center for The Business of Government and Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School. 2020.

### **Electronic Data Base**

TechTarget. "What is data governance and why does it matter?". (Online). Available : <https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/data-governance>. 2022.

ภาคผนวก

## ผนวก ก

### เอกสารในการสัมภาษณ์

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
เขตดินแดง กรุงเทพฯ  
๑๐๔๐๐

วันที่ เดือน พ.ศ. ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ประเด็นคำถามประกอบการสัมภาษณ์

เนื่องด้วยกระผม พลตรี นกตล แก้วกำเนิด นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง “แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพพลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม สถานภาพ ความตระหนักรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและการสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในมิติการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการกำหนดแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพพลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในระยะต่อไป โดยมีประเด็นคำถามรายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ทั้งนี้ กระผมมีความประสงค์ขอเข้าสัมภาษณ์ รวมทั้งคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในประเด็นดังกล่าวจากท่าน โดยจะประสานรายละเอียดกำหนดการเข้าสัมภาษณ์กับสำนักงานของท่านอีกครั้งหนึ่ง

กระผมขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

พลตรี

(นกตล แก้วกำเนิด)

นักศึกษวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร

โทร ๐-๖๒๕๘๘-๕๑๕



## ประเด็นคำถาม

คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ ท่านรับทราบข้อมูล และตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง หรือไม่

ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไกเพิ่มเติม (รวม ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทีมเวิร์ค ด้านกระบวนการ และด้านข้อมูล) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ควรเพิ่มกลไก หรือมุ่งเน้นในเรื่องประเด็นใด ในกระบวนการบูรณาการข้อมูล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอ มีประโยชน์เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

## เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ : ท่านรับทราบข้อมูล และตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

๒. บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

๓. เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

๔. กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

ประเด็นที่ ๒ : ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

๑. ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

๒. ด้านประสิทธิภาพ

๓. ด้านปัญหาข้อขัดข้อง

๔. ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

๑. กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการเช่นไร

๒. กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการ เช่นไร

๓. กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีกี่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการ เช่นไร

๔. กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

## ผนวก ข

### รูปประกอบการสัมภาษณ์

รูปประกอบการสัมภาษณ์ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ดำรงตำแหน่ง หรือเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยมุ่งเน้นงานในมิติการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองเป็นหลัก ประกอบด้วย ๑๕ หน่วยงาน ดังนี้

#### ๑. สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

๑.๑ นายฉัตรชัย บางชวด ตำแหน่ง รองเลขาธิการสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ



๑.๒ นายผลิน กลิ่นขจร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

๑.๓ นางสาววัชรารภรณ์ พรหมเวศ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ



## ๒. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

๒.๑ พ.อ.ศรวิทย์ หนูไฉยา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

๒.๒ นางสาวกมลวรรณ ชัยศรยิ่ง ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร



๒.๓ พ.อ.โชติพงศ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ส่วนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าว ผู้หลบหนีเข้าเมืองและค้ามนุษย์ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๒ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร



### ๓. กระทรวงมหาดไทย (กรมการปกครอง)

๓.๑ นายสัญญาชัย เตชนิมิตต์วิชัย ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบข้อมูล สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

๓.๒ นายชลอ อินทพันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนบูรณาการฐานข้อมูลกลางภาครัฐ สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย



### ๔. กระทรวงสาธารณสุข

๔.๑ นายแพทย์ อนันต์ กนกศิลป์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข



๔.๒ นายสาโรจน์ บุญเกิด

ตำแหน่ง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
กระทรวงสาธารณสุข



๕. กระทรวงการพัฒนากำลังและความมั่นคงของมนุษย์

๕.๑ นายธนสุนทร สว่างสาส์ ตำแหน่ง รองปลัดกระทรวงการพัฒนากำลังและความมั่นคงของมนุษย์

๕.๒ นายอิศรา ชิตยวรา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวิชาการ กองต่อต้านการค้ำมนุษย์  
กระทรวงการพัฒนากำลังและความมั่นคงของมนุษย์





**๖. กระทรวงต่างประเทศ**

๖.๑ นายกฤษฎี เมฆเกรียงไกร ตำแหน่ง นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล

**๗. สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ**

๗.๑ นางสาวศรียพรณ โกมารกุล ณ นคร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

๗.๒ นายสุริศ เหล่า ตำแหน่ง นักการข่าว ชำนาญการ สำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ





๘. ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

๘.๑ น.อ.ทวี จิตกรรมกิจศิลป์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน  
ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล



๘.๒ ว่าที่ น.อ.จิระพล ช้อยเพ็ง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน  
ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล



## ๙. กระทรวงแรงงาน

๙.๑ นายจํารงค์ ทรงเครพ ผู้อำนวยการสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน



๙.๒ นางจิณณาพัท ปาจรีย์อนันต์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ รักษาการแทน ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการจัดหางาน



## ๑๐. กระทรวงศึกษาธิการ

๑๐.๑ นายอิทธิกร ช่างสากล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาธิการ

๑๐.๒ นางสาวเกศินี จันทรแก้ว ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาธิการ



**๑๑. กระทรวงยุติธรรม**

๑๑.๑ นางอุษา จันทพลอย บุญเปี่ยม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม



๑๑.๒ นางสาวณธรา ฐิติธราดล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และ  
ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ





๑๒. กรมเจ้าท่า

๑๒.๑ นายจรินทร์ บุตรวงษ์ ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มตรวจท่า สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ กรมเจ้าท่า



๑๒.๒ นางสาววิศัลยา ปานเจริญ ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ/รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักแผนงาน กรมเจ้าท่า



๑๓. กองทัพบก

๑๓.๑ พล.ต. ชัยพฤกษ์ ดิวงประพัฒน์ ตำแหน่ง รองเจ้ากรมยุทธการทหารบก



๑๓.๒ พ.อ. ณีฐฐภาคิน โกมลอภิศักดิ์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองยุทธการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารบก กองทัพบก



### ๑๔. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๑๔.๑ พล.ต.ต. วีรพัฒน์ ศิวะแพทย์ ตำแหน่ง รองผู้บัญชาการ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๕) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๑๔.๒ พ.ต.อ. สหัสชัย โลจายะ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการกองแผนงานความมั่นคง สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ



### ๑๕. สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

๑๕.๑ พล.ต.ต. เชิงรณ ริมผดี ตำแหน่ง ผู้บังคับการ ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

๑๕.๒ ร.ต.อ. ดนุพล ปฐมวานิช ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการระบบและฐานข้อมูล ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง



## ผนวก ค

## การสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล  
เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

## ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายฉัตรชัย บางชวด
๒. ตำแหน่ง: รองเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ
๓. วันที่: ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

## ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบ เนื่องด้วย สมช. ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพด้านความมั่นคง ในการขับเคลื่อนแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และตัวแผนปฏิบัติการด้านนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของประเด็นทางด้านความมั่นคง ทาง สมช. ก็รับทราบและได้รับมอบหมายจากทางรัฐบาลด้วย และผมในฐานะประธานในคณะกรรมการบูรณาการทางด้านความมั่นคงด้วยการขับเคลื่อนเรื่องนี้

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

แน่นอนว่าทราบ มีการหารือกันอย่างใกล้ชิด อีกทั้งเห็นว่าหน่วยที่มีบทบาทข้อมูลด้านความมั่นคง มี ๒ หน่วยที่จะต้องประสานการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ก็จึงรับทราบข้อมูลต่างๆ เป็นอย่างดี เรื่องบทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงก็ทราบมาโดยตลอดว่าอย่าง สมช. ที่ผมรับผิดชอบอยู่ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ส่วน กอ.รมน. มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้นข้อมูลด้านความมั่นคงเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องมี ก็รับทราบเป็นอย่างดีสำหรับบทบาทของการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ที่จะต้องจัดทำขึ้นมาเพื่อให้หน่วยต่าง ๆ ได้เอาไปใช้อย่างถูกต้องพร้อมกัน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

เรื่องผู้หลบหนีเข้าเมือง ก็ทำกับทางกอ.รมน. และก็เรื่องจังหวัดชายแดนใต้ และก็ประสบความสำเร็จค่อนข้างดี มีความคืบหน้าไปเยอะ

## ๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

สมช. ก็ตั้งเป็นคณะกรรมการบูรณาการฐานข้อมูลด้านความมั่นคง สมช. เป็นเจ้าของเรื่อง ฝ่ายเลขานุการร่วมกับ กอ.รมน. โดยมีท่านเลขาธิการเป็นประธานและที่ตั้งคณะกรรมการขึ้นมา และก็มีคณะอนุกรรมการมารองรับด้วย เพื่อดูในรายละเอียด และที่ผ่านมาก็ใช้กลไกที่ว่านี้ ทั้งคณะอนุกรรมการฯ ทั้งกรรมการในการขับเคลื่อนก็ตั้งโดยคำสั่งสภาความมั่นคง อันนี้ก็ทราบดีเพราะเป็นคนตัวเอง ก็มีหน้าที่ในการบูรณาการฐานข้อมูลด้านความมั่นคงของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายหน่วย ก็ต้องใช้กรรมการชุดนี้ทำหน้าที่ในการบูรณาการ ประสานและหาข้อยุติสรุปร่วมกัน

## ๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

มีการตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการก็ทำหน้าที่ขับเคลื่อน ผมก็เป็นประธานอนุกรรมการ หน้าที่ของคณะอนุกรรมการรวมถึงคณะกรรมการ มีหน้าที่กำหนดประเด็นข้อมูล ที่มีจัดลำดับในการบูรณาการฐานข้อมูลเราจะมีข้อมูลสำคัญอะไรบ้าง จัดลำดับก่อนหลัง เราก็พบว่าข้อมูลที่สำคัญในขณะนี้คือผู้หลบหนีเข้าเมืองก็เป็นอันแรกเลยที่ขับเคลื่อนก็มีการจัดทีมงานไปร่วมกันประสานกับหน่วยงานต่างๆ และก็เป็นการดำเนินการทางเทคนิคในการเชื่อมข้อมูลในการที่จะให้หน่วยมีข้อตกลงกับทาง กอ.รมน. และก็ส่งข้อมูลมา

## ๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

กลไกก็ถือว่าหน่วยต่างๆ ให้ความร่วมมือดี เริ่มประชุม เริ่มให้ข้อมูล หน่วยร่วมมือดีมาก แต่ปัญหาคือว่าหน่วยเหล่านั้นเขามีข้อมูลที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลแล้วก็มีกฎหมายคุ้มครองอยู่ ฉะนั้นการที่จะปล่อยข้อมูลออกมาเขาก็จะค่อนข้างกังวลก็มีขอเงื่อนไข ต้องมี MOU เพราะการมีอะไรตรงนี้ก็ทำให้การดำเนินการล่าช้าไป ไม่สามารถทำได้ทันที ต้องมีการทำ MOU ก่อน และ ข้อมูลที่ทางหน่วยเขาเก็บไว้ระบบมันรองรับกันไม่ได้ หลักๆ ก็ทำให้การที่จะมาเชื่อมกับทาง กอ.รมน. ก็ต้องมาปรับอาจจะยุ่งยากนิดนึง มี ๒ ส่วน (๑) ข้อมูลส่วนบุคคล และ (๒) เรื่องทางเทคนิค จะทำให้การทำงานล่าช้า แต่ทั้งหมดโดยรวมก็ถือว่าคืบหน้า เหลืออีกแค่ ๔ หน่วยที่ยังไม่ได้ ก็มีเรื่องความไม่พร้อมมีความกังวลในเรื่องความปลอดภัย

## ๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

แต่ละหน่วยไม่ค่อยกล้าที่จะให้ข้อมูลเพราะกังวลเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล



## ๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ต้องประสานหน่วยให้ร่วมมือ ให้หน่วยเห็นประโยชน์ จากการบูรณาการข้อมูลดังกล่าว เห็นประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ได้ ต้องมีความสำเร็จไปให้เค้าชัดเจนว่าเมื่อท่านบูรณาการกับเราแล้ว ข้อดีคือท่านจะสามารถรู้ข้อมูลของหน่วยอื่นด้วย เชื่อมโยงกันก็เอาไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลบหนีเข้าเมืองก็รู้ว่าใครเป็นยังไง มีภัยกับความมั่นคงหรือไม่เอามาเชื่อมกันได้ ซึ่งประโยชน์ให้เค้าเห็นให้เค้าเข้าใจ บางหน่วยอาจจะไม่เห็นถ้าต้องบูรณาการด้วยเขา อาจคิดว่าไม่เกิดประโยชน์แต่จริงๆ ในการบูรณาการมันเกิดประโยชน์กับหน่วยเขาเองและสามารถเอาไปใช้กับหน่วยข้างเคียงที่จะเชื่อมกันทำให้การแก้ปัญหามันครบวงจรครบองค์ประกอบที่ควรจะเป็น เพราะบางทีหน่วยมีข้อมูลชุดเดียว ถ้ามีอีกชุดจะทำให้ครบถ้วนมากขึ้นในการแก้ปัญหาได้ครอบคลุม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

จริงๆ กลไกที่เขียนมันดีหมดเลยถ้าทำได้ก็เป็นเรื่องที่ดี

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านการมีข้อมูล

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๑ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ และ แสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงวิสัยทัศน์ ถ้าผู้นำไม่ชี้ประเด็นหลายเรื่องจะเดินยาก ถ้าหัวไม่ขยับข้างล่างก็ไม่กล้าทำอะไร

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๒ ต้องทำให้ทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือ จะทำอย่างไรถ้ามีกลไกที่ว่าแล้ว กลไกต้องไปช่วยทำให้ทุกหน่วยมันร่วมมือ เมื่อผู้นำตกลงแล้ว ก็ประสานงานเป็นสิ่งที่ต้องตามมา เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าไม่ร่วมมือกัน ไม่ต่อเนื่อง งานก็จะไม่เกิด

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ควรแยกเป็น ๒ ระดับ คือระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ทั้ง ๒ ระดับควรมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน ต้องดูว่าแต่ละส่วนควรมีบทบาทยังไง หน่วยนโยบายก็ใช้ข้อมูล ใช้ในรูปแบบหนึ่ง หน่วยปฏิบัติก็จะเป็นการบังคับใช้กฎหมายมาปฏิบัติ อย่าง สมช. เราใช้ข้อมูลประกอบกันในเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์ แต่ถ้าเป็นหน่วย เช่น ตม. เขาก็จะเอาข้อมูลไปใช้จับกุมปราบปรามคนหลบหนีเข้าเมือง มันมีความต่างกัน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญอันดับ ๔ เป็นอะไรที่ต้องทำให้มีความถูกต้อง อยู่ในสภาพที่เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งาน ควรอยู่ในรูปแบบที่หน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เห็นด้วยกับแนวคิดของ กอ.รมน. ในประเด็นที่ ๓ และคิดว่ามีความเหมาะสมเป็นไปได้ คำแนะนำคือ ทาง กอ.รมน. ควรออกแบบตัวแพลตฟอร์มให้มีการใช้ง่ายไม่ซับซ้อนและก็ได้รวดเร็ว คุณภาพสูง ถูกต้อง ครบถ้วน กลไกอย่าซับซ้อนถ้าซับซ้อนคนก็ไม่อยากใช้ ไม่เอื้อต่อการใช้ นี่ก็เป็นประเด็น ต้องใช้ง่าย ต้องปลอดภัย คนเข้าถึงได้ง่าย ถ้าซับซ้อนเขาก็ไม่อยากมาเปิดดูเพราะต้องใช้เวลา และมีความทันสมัยด้วย ควรมีตัวอย่างการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ให้ทุกหน่วยงานเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานของตัวเองได้

(๑) ความต่อเนื่องไม่ว่าจะมีกลไกที่ทำงานทุกวันนี้ก็มียู่แล้วแต่ก็ต้องมีผู้ที่มีความรู้ หมายถึงผู้ที่จะมาขับเคลื่อนการทำงานจะต้องดูอย่างต่อเนื่อง ก็ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ไว้เพื่อให้ตรงนี้สามารถเดินได้ และ (๒) ต้องมีระบบที่ทันสมัย เพราะตรงนี้นั้นต้องพัฒนาตลอดเวลาก็ต้องวางแผนว่าจะพัฒนาระบบในอนาคตอย่างไร และ (๓) คือต้องให้ความสำคัญกับการประสานงานกับหน่วยเพื่อให้คุ้นเคยอย่าทิ้งระยะ เช่นเมื่อมีการเชื่อมแล้ว การปฏิสัมพันธ์การหารือมีระยะห่างมากขึ้นก็จะทำให้การขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาข้อมูล พัฒนาระบบในอนาคตก็จะมีช่องว่าง ก็ต้องเกาะติดกับหน่วยเหล่านั้น ทาง กอ.รมน. เองก็ต้องจัดทีม ทีมก็ต้องต่อเนื่องด้วย นอกจากตัว ผอ. คนเดียวแล้ว ทีมก็ต้องมีความต่อเนื่องด้วย ไม่ใช่ว่าทีมใหม่เข้ามาก็ไม่ทำ และเรื่องความปลอดภัย ต้องมีระบบความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจให้กับหน่วยที่เค้ายกังวล เช่น มหาตไทย กระทรวงแรงงาน ที่เขาต้องให้ข้อมูลส่วนบุคคลก็ต้องมีระบบความปลอดภัยที่เขาเชื่อมั่นว่าถ้าให้ข้อมูลแล้วสามารถจะดูแลข้อมูลของเขาได้

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายผลิน กลิ่นขจร
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช
๓. วันที่: ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบ โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติจัดทำแผนและยกร่างการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ โดย กอ.รมน. มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

รับทราบ ก็มีการจัดทำนโยบายและมีการจัดตั้งกลไก ก็คือ คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมถึงกลไกอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการ ซึ่งเราก็ตั้งคณะกรรมการบูรณาการ ขึ้นมา คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนกำหนดโจทย์ และที่ตั้งคณะทำงานมาเฉพาะเรื่อง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

กลไกที่ใช้ขับเคลื่อน คือ มีการตั้งคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานราชการ ตั้งคณะอนุกรรมการในการทำงาน สถานภาพยังมีการดำเนินงานอยู่

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

กลไกก็คือคณะทำงานบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ก็ประกอบด้วยหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้ง ๑๓ หน่วย และก็มี สมช. และ กอ.รมน. องค์ประกอบก็ครบถ้วน

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

คิดว่าประสิทธิภาพของกลไกมันครบถ้วนและก็สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าปัจจุบันนี้อย่างที่เราราบกันว่าก็เริ่มได้แล้ว ๑๐ จาก ๑๓ หน่วย ความคืบหน้าก็อย่างที่ กอ.รมน. ดำเนินการอยู่ ดำเนินไปค่อนข้างเยอะสามารถมีการวิเคราะห์ข้อมูลการเชื่อมโยงข้อมูลออกมาได้แล้วด้วยซ้ำ ถึงแม้เราจะยังไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าที่เราวิเคราะห์มาถูกต้อง ๑๐๐% หรือเปล่า แต่ก็ถือว่ามีความคืบหน้าและมีประสิทธิภาพมาก

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

มีการใช้งานกลไกน้อยเพราะเราประชุมแค่ครั้งเดียวตั้งแต่ตั้งมา แล้วเราก็ไม่เคยสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างที่เราไปหารือกับหน่วยมีปัญหอะไรบ้างแล้วก็ไปสะท้อนในคณะทำงานมา ซึ่งที่ผ่านมาเราก็ใช้วิธีลดขั้นตอน เราก็ได้จัดประชุมคณะทำงานแต่เราใช้วิธีประสานหน่วยแล้วก็แก้ปัญหาเป็นรายกรณีเลย เช่น ประเด็น PDPA หน่วยนี้ให้ข้อมูลมาแล้ว อาจจะยังไม่ได้คำนึงถึง ช่วงแรกที่กฎหมายยังไม่ประกาศใช้ แต่ถ้าเราจัดประชุมคณะทำงานขึ้นมา อย่างแรงงาน เขายกประเด็น PDPA ขึ้นมา หน่วยอื่นอาจจะมองว่าเป็นปัญหาตาม

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ในอนาคตเราอาจจะมีบูรณาการพร้อมๆ กันในหลายๆ ประเด็น ต่อไปสัก ๒-๓ ปี กำหนดปีละ ๒ ประเด็นตามตัวชี้วัดพอไปปีที่ ๒ ปีที่ ๓ มันจะไม่ใช่แค่ ๒ มันจะเป็น ๒ บวก ๒ เดิม คิดว่ากลไกอย่างเดิมเราตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง แต่เราอาจจะเป็นเป็นกลไกเฉพาะกิจในการขับเคลื่อนการบูรณาการโดยที่เราไม่ได้เจาะจงหน่วยงานเฉพาะในประเด็นนั้น เราก็อาจจะตั้งเป็นกลุ่มไว้ก่อนแล้วก็เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามา ซึ่งหลายๆ หน่วยงานก็มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ๑, ๒, ๓, ๔ พร้อม ๆ กัน พอเขาเข้ามาเขาก็จะเห็นภาพกว้างมากขึ้น และก็ให้ในมิติอื่นได้ด้วย

รวมทั้งหน่วยงานกลางเช่น คณะกฤษฎีกา คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูล ถ้าเราตั้งคณะทำงานเยอะๆ เขาก็จะต้องเข้าทุกคณะ ซึ่งความเห็นก็อาจจะเห็นเพิ่มเติมแต่อาจจะทำให้พูดหลายรอบก็เหมือนกับไปลดเวลาทำงานกลาง

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย**

ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านทีมเวิร์ค

### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๑ คือผู้นำองค์กรต้องนำ ถ้าอยากให้การบูรณาการข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก และเป็นามธรรม ถ้าอยากให้สำเร็จเขาต้องนำ ต้องสั่งการ ติดตามและแก้ปัญหา อย่างเช่นในเวทีคณะกรรมการบูรณาการส่วนใหญ่ก็จะเป็นหัวหน้าส่วนที่เข้าร่วม คนเหล่านั้นนอกจากจะต้องมาแสดงความจริงใจในการทำงานร่วมกันแล้ว ก็ต้องกลับไปสั่งการต่อ ไปถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบได้เห็นความตั้งใจของผู้บริหาร และก็ขับเคลื่อนงานบูรณาการได้สำเร็จ

ประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างเช่นว่าในระดับเทคนิคหรือระดับปฏิบัติการอาจจะมีข้อติดขัดอะไรอยู่ แต่ในระดับบริหาร ยกตัวอย่างเช่น รองเลขาธิการ สมช. ท่านก็บอกว่าถ้าติดขัดกับกรมการจัดหางานมาคุยกับท่านได้เพราะว่าท่านรู้จักกับรองอธิบดี ก็เลยมองว่ามันมีประเด็นในลักษณะของความ เป็นเพื่อนระดับบริหารก็จะช่วยให้การประสานง่ายขึ้น กลไกที่ ๒ กับ ๓ จะขยับลำบากถ้า ๑ ไม่อำนวยความสะดวกได้ดี ถ้า กลไกที่ ๑ โฟเขียวแล้วว่าทำยังไงก็ได้ให้สำเร็จ ๒ กับ ๓ ก็ต้องตามมา ก็ต้องทำให้ได้อยู่แล้ว

### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๔ ทีมควรมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

### ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๓ กระบวนการก็คือการสร้างความเข้าใจ อย่างเราก็เป็นหน่วยกลางไปขอข้อมูลเขา การขอข้อมูลก็คือการทำความเข้าใจเค้าว่าเราเอาข้อมูลไปทำอะไรแล้วเราจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร เมื่อเราชี้แจงเหตุผลที่มาที่ไปเรียบร้อยแล้ว เราก็ต้องไปชี้แจงกระบวนการว่าเรารับข้อมูลมาเราจะมีการรักษาความปลอดภัยข้อมูลอย่างไร สร้างความเชื่อมั่นให้กับเขา ในหน่วยที่จะส่งข้อมูลให้กับเรา ก็คือกระบวนการในการสร้างความเข้าใจสร้างความไว้วางใจ

### ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญอันดับ ๒ การมีข้อมูลก็สำคัญเพราะการบูรณาการจะเกิดไม่ได้ถ้าไม่มีข้อมูล อย่างที่เราไปพบหน่วย บางหน่วยก็บอกว่าไม่มี ไม่ได้เก็บ เรื่องสำคัญก็คือเรื่องการเตรียมความพร้อม ทำยังไงให้หน่วยสามารถที่จะมีข้อมูลพร้อมใช้ พร้อมแชร์ นอกจากที่จะต้องไปขอแล้ว หน่วยอาจจะมีชุดข้อมูลเปิดเตรียมไว้เลย ก็รู้ว่าข้อมูลตัวเองมีความสำคัญ และมีหน่วยอื่นๆ ก็เตรียมเอาไว้เลยอาจจะเป็นในรูปแบบ Data Catalog แต่ถ้าเป็นข้อมูลเชิงลึกมากๆ ก็อาจจะเก็บไว้อีกจุดหนึ่ง อย่างหน่วยงาน

ด้านความมั่นคงไปขอจะได้ข้อมูลที่ค่อนข้างลึกซึ้ง นอกจากเราจะพูดถึงการบูรณาการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนกันแล้วเราจะต้องจัดเตรียมฐานข้อมูลของหน่วยงานให้มีความพร้อมที่สุดในการที่จะใช้และแชร์

ในอนาคต สพร. พูกว่าหน่วยที่จะพัฒนาฐานข้อมูลของตัวเองขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นหน่วยไหนในการเขียน TOR หรือในการของบประมาณอาจจะต้องพิจารณาเพิ่มว่าถ้าพัฒนาระบบมาเพื่อใช้อย่างเดียวอาจจะยากที่จะได้เงิน แต่ถ้าพัฒนาระบบมาเพื่อใช้และแชร์ได้อันนั้นจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษได้รับงบประมาณไป

**๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร**

เห็นด้วยกับแนวคิดของ กอ.รมน ในประเด็นที่ ๓ และคิดว่ามีความเหมาะสมเป็นไปได้ หลังจากหน่วยงานเจ้าภาพกำหนดโจทย์ควรมีกลไกเพิ่มเติมในการจัดการต่อจนจบขบวนการในการนำไปใช้ประโยชน์ แนวทางที่วางไว้น่าจะไปได้อยู่แล้ว แต่ที่สำคัญก็คือ กอ.รมน. ในฐานะเจ้าภาพหลักของการบูรณาการแล้วตอนนี้จะวางกลไกอย่างไร รวมทั้งจะถ่ายทอดแนวปฏิบัติลงไปยังเจ้าภาพในแต่ละประเด็นอย่างไรเพื่อให้เขาเข้าใจและเอาไปปฏิบัติต่อได้

ที่สำคัญก็คือสถาปนากลไกได้เร็วและมาถ่ายทอดแนวทางที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติได้เร็ว ยิ่งเร็วเท่าไรหน่วยก็จะไปปฏิบัติได้เร็วขึ้น สำหรับปัญหาและอุปสรรค กอ.รมน. อาจจะต้องมีการมอบหมายบุคคลเข้าไปแฝงในแต่ละประเด็น เพื่อจะได้เห็นการดำเนินการในภาพรวมของประเด็นนั้น รวมทั้งรับทราบปัญหาและข้อขัดข้องด้วย

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาววัชรภรณ์ พรหมเวศ
๒. ตำแหน่ง: นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สมช.
๓. วันที่: ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบ โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติจัดทำแผน ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อจัดทำแผนและยกร่างแผนขึ้นมา เรื่องของการประกาศใช้ก็ผ่านไปที่สภาความมั่นคงแห่งชาติ ก็ก็นำเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อให้นายกรัฐมนตรีเห็นชอบแผนแล้วก็มีมีการประกาศใช้แผนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระยะที่ ๑

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบจากในแผนที่มีการกำหนดไว้ระดับหน่วยนโยบาย ระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติ ซึ่ง กอ.รมน. รับ ๒ บทบาท คือบทบาทในส่วนที่เป็นหน่วยงานอำนาจการและที่หน่วยงานในฐานะที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ก็คือ Data Center

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

รับทราบ ถ้าเป้าหมายโดยตรงที่เราเกี่ยวข้องถ้าเป็นภารกิจของ สมช. ก็คือการทำให้มีกลไก ตามตัวชี้วัดเรื่องของการบูรณาการข้อมูล เพราะถ้าเป็นการปฏิบัติก็มอบหมายให้ กอ.รมน.เป็นผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

ปัจจุบันทั้ง ๓ คณะกรรมการที่เป็นกลไก ก็ยังมีการใช้งานอยู่ ล่าสุดก็คือเพิ่งมีการประชุมกลไกใหญ่ก็คือ กลไกคณะกรรมการ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ สภาพคือยังทำงานอยู่ เพียงแต่ว่าในช่วงหลังๆ เป็นการทำงานในฐานะของกรรมการมากกว่าเพราะว่าหลังจากที่มันมีการปรับหน่วยงาน

เจ้าภาพก็เลยกลายเป็น กอ.รมน. รับช่วงต่อไปแล้ว ณ ตอนนีเราก็รอกลไกที่จะตามมาทาง กอ.รมน. จะเป็นหน่วยอำนวยการและขับเคลื่อนต่อ ดังนั้นเหมือนกับว่าภารกิจในส่วนที่ สมช. ดำเนินการก็คือ การกำหนดประเด็นเพื่อให้ กอ.รมน. ไปเชื่อมโยงต่อ เราก็ได้กำหนดไปเมื่อปลายปีที่ผ่านมา กลไกตอนนี้ก็เป็นแค่การติดตาม อัปเดตว่าเป็นอย่างไร เท่านั้นเอง

**๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร**

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร**

มีการตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

กลไกในการขับเคลื่อนงานมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ในมิติที่แก้ปัญหากัน เป็นกรณี เราก็เท่าตัว ตรงที่ว่าไม่ต้องมานั่งประชุม คือขั้นตอนการ จัดการประชุมก็ค่อนข้างจะเสียเวลา และบางทีหน่วยที่เขาไม่ได้เกี่ยวข้องเขาไม่ได้มีประเด็น ไม่ได้มี ปัญหาเราก็กังวลว่าถ้ามีการจัดประชุมขึ้นมาจริงๆ ตอนแรกไม่มีปัญหา แต่พอเห็นคนอื่นมีก็อยากมี ปัญหาบ้าง

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

จากผลการประชุมกรรมการที่ผ่านมา จากข้อคิดเห็นของ กต. ท่านก็บอกว่ามันอาจจะยังไม่ ครอบคลุมทั้งหมดในเรื่องของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก็อาจจะมีการขยายเพิ่ม ก็มองในมิติที่ว่าเรา อาจจะต้องการขยายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่ม นอกเหนือจากนั้นเรื่องโจทย์อาจจะต้องมีความ หลากหลายมากขึ้นและมีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลที่ใช้ประกอบให้มากขึ้น เราก็จะได้บอกได้ว่าหน่วยไหน ที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวข้องในมิติข้อมูลอย่างไรเพื่อที่จะได้เอาข้อมูลมาซัพพอร์ต อันนี้ถ้ามองในมิติเรื่อง ของปรับปรุงประสิทธิภาพ ก็อาจจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์ประกอบทั้งคณะกรรมการใหญ่ที่เรามีอยู่ หรือว่ากลไกใหม่ที่ กอ.รมน. กำลังจะไปตั้ง

หน่วยงานหลักๆ ก็มีมหาดไทย, ต่างประเทศ, กองทัพ, ตำรวจ พวกนี้คือเป็นหน่วยยืนพื้น เลย ดังนั้นเฉพาะประเด็นก็อาจจะเพิ่มเข้ามาในแต่ละเรื่อง ถ้าในเชิงธุรกิจก็มองว่าคณะทำงานเราไม่มี เรื่องของการจ่ายเบี้ย จ่ายค่าใช้จ่าย ดังนั้นในเรื่องของการที่จะเชิญประชุมคณะทำงานเฉพาะกิจมันก็มี ความคล่องตัวมากกว่า อย่างการประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการจะมีของเรื่องเบี้ยประชุม



ดังนั้นในการนับองค์ประกอบมันจะเป็นปัญหาตามมาด้วย ถ้าเราตั้งกว้างๆ ไว้ แบบกรรมการ ๓๐-๔๐ คน แต่เราเชิญมาไม่ถึง เราเชิญเฉพาะกรณีเฉพาะเคส ว่าองค์ประกอบไม่ครบ มันเป็นเรื่องของการจ่าย เบี้ยประชุม พอเป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ มันก็ยืดหยุ่นแล้ว ไม่มีเรื่องของเบี้ยประชุมเป็นแค่การจัด ประชุมเฉยๆ ค่าอาหารว่าง เครื่องดื่มก็ตามปกติเหมือนการประชุมธรรมดาตามากกว่า ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ ก็มีหน่วยเยอะได้ เพราะบางหน่วยมันคาบเกี่ยวกันหลายเรื่อง

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านทีมเวิร์ค

**๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

สำคัญอันดับ ๑ สามารถอำนวยความสะดวกให้การบูรณาการข้อมูลได้ด้วย อย่างเคส แรงงาน ท่านปลัดไฟเขียว แต่ที่นี้ท่านก็ต้องมีการกำกับติดตามจริงๆ สมมุติว่ากองเจ้าของข้อมูลติดขัด ติดปัญหา ก็ต้องไปหาวิธีในการแก้ปัญหาในตัวผู้นำก็ต้องแสดงความจริงใจว่า ภาวะผู้นำก็สำคัญ

ผู้บริหารก็สามารถคุยวงเล็กแล้วก็บริหารได้ ถ้าหัวไม่ขยับหางก็ไม่กล้า

**๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

สำคัญอันดับ ๔ ทีมเวิร์คหนึ่งมีความสำคัญเท่ากับกระบวนการ จริงๆ น่าจะอยู่เท่ากัน อยู่น้อยทีมที่เขาลงมือเขาลงมือด้วยกระบวนการนี้ ควรมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้ามองในมุมของบุคคลที่มีทักษะมันก็สำคัญ ถ้ามองในมิติการบูรณาการข้อมูล นักวิทยาศาสตร์ข้อมูลหรือนักวิศวกรข้อมูลยังน้อย คนที่เข้าใจเกี่ยวกับ Data Driven, Data Transformation คนยังเข้าใจน้อยอยู่และก็ไม่รู้ว่าเราจะเอามาใช้ประโยชน์อะไร สิ่งที่เราสนใจส่วนใหญ่เท่าที่เราไปสัมผัสสมาคมก็จะมองเป็นเรื่องของการรายงาน เป็นรายงานเฉยๆ มีสรุป มี Dash board สวยๆ เขาไม่ได้มองลึกลงไปกว่านั้น เขามองแค่มีการสรุปตัวเลข มีกราฟขึ้นกราฟลง แต่เขาไม่ได้ดูในเชิงของการเชื่อมโยงกันว่าจะระหว่างข้อมูลชุดที่ ๑, ๒, ๓, ๔, ๕ ถ้ามีการผสมอะไรมาแล้วมันจะมีการประเมินหรือให้อะไรยังไง เราต้องเอาองค์ความรู้ใหม่ๆ ไปขายของให้เขา

**๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

สำคัญอันดับ ๓ กระบวนการหรือนโยบายควรมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ถ้านโยบายจาก ผู้นำไม่ชัดเจน ท่านสั่งแต่ท่านไม่ได้ดูว่าปัญหาที่มีอยู่ท่านต้องช่วยสนับสนุนหรือช่วยแก้ยังไง

**๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อ เกิดขึ้นได้**

สำคัญอันดับ ๒ ในความเป็นจริงหน่วยก็ข้อมูล แต่เก็บในแบบไม่มีโครงสร้าง ในทุกหน่วยเขามี Raw Data อยู่แล้ว เพียงแต่เขาเข้าใจว่าข้อมูลคือตารางที่มันมีตัวเลขกรอก เขาก็เลยตอบว่าไม่มีข้อมูล หน่วยงานก็จะต้องไปผลักดันคู่กับ สพร.

**๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร**

เห็นด้วยกับแนวคิดของ กอ.รมน ในประเด็นที่ ๓ และคิดว่ามีความเหมาะสมเป็นไปได้ หลังจากหน่วยงานเจ้าภาพกำหนดโจทย์ควรมีกลไกเพิ่มเติมในการจัดการต่อจนจบขบวนการในการนำไปใช้ประโยชน์ อยากให้ กอ.รมน. คิดต่อในภาพรวมว่าหลังจากให้หน่วยเจ้าภาพหลักคิดโจทย์เสร็จแล้วต้องทำอะไร เพื่อให้หน่วยเขามองออกกว่าจะต้องเดินยังไงกับ กอ.รมน. อันนี้เป็นสิ่งที่น่าคิดว่าจะใช้เวทีไหน และจะใช้กลไกอะไรเพิ่มเติม

น่าจะมีความเป็นไปได้ให้คำปรึกษาสำหรับหน่วยได้ด้วย เป็นในเชิงเทคนิค เช่นเรื่องการเตรียมฐานข้อมูล แต่ละหน่วยควรเตรียมยังไง เขาควรจะมาถามได้ที่ กอ.รมน. มีคำแนะนำทั้งเรื่องของงบประมาณให้ไปหาที่ไหนได้บ้าง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พ.อ. ศรวีย์ หนูไฉยา
๒. ตำแหน่ง: รองผู้อำนวยการส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.
๓. วันที่: ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ได้รับทราบ โดยตัวผู้ให้สัมภาษณ์ปฏิบัติหน้าที่รักษาการผู้อำนวยการส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. ซึ่งเป็นหน่วยที่จัดตั้งขึ้น (เพื่อพลาง) รองรับการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ โดยตรง ดังนั้น นอกจากการรับทราบข้อมูลการประกาศใช้แผนดังกล่าวแล้ว ยังเป็นผู้ที่นำแผนฯ ไปขับเคลื่อนการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง อีกด้วย

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบบทบาทเป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติเอง ในการอำนวยความสะดวกและประสานการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยราชการต่าง ๆ เข้ามายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูลเพื่อให้มีฐานข้อมูลและข้อมูลด้านความมั่นคงที่สามารถสนับสนุนการแก้ปัญหาความมั่นคงระดับชาติ ตามกรอบแนวทางและเป้าหมายที่คณะกรรมการบูรณา

การข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งมีเลขธิการ สมช. เป็นประธาน ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ เร่งรัดการบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เป็นอันดับแรก

**๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร**

กลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่เป็นทางการ มีการกำหนดหน้าที่และอำนาจและคำสั่งปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน คงหนีไม่พ้นกลไก ที่อยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งก็คือคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่ นายกรัฐมนตรี/ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้ลงนามอนุมัติการแต่งตั้งไว้ ซึ่งน่าจะมีเพียงกลไกเดียว อย่างไรก็ตาม กอ.รมน. โดย ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงและกำลังพลที่เกี่ยวข้อง ก็นับว่าเป็นกลไกหลักสำคัญที่ทำงานแบบมดงาน และคอยประกอบการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การเตรียมการด้านข้อมูลและการปฏิบัติ เพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และการนำมติที่ประชุมฯ ไปสู่การปฏิบัติ (ในมิติของงานในความรับผิดชอบของ กอ.รมน. หรือศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อีกทั้ง ยังเห็นว่า เนื่องจากในส่วนขององค์ประกอบคณะกรรมการเอง ไม่ได้มีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานโดยตรง และในแต่ละครั้งของการประชุม (จัดปีละประมาณ ๑ ครั้ง) ผู้แทนหน่วยงานที่เข้าร่วม ก็มักไม่ใช่คนเดิม

นอกจากนั้น ยังเห็นว่า เราขาดกลไกที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานหรือการขับเคลื่อนงาน โดยมีข้อสังเกตว่า หลังการประชุมคณะกรรมการฯ ฝ่ายเลขานุการหรือหน่วยงานระดับนโยบาย ไม่ได้สรุปผลการประชุมอย่างเป็นทางการ และแจกจ่ายให้กับหน่วยที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมทั้งยังไม่มี การนำเรียนความคืบหน้าผลการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงให้คณะรัฐมนตรีได้รับทราบเลย ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ยาก ที่จะคาดหวังว่าหน่วยราชการ ที่มีบทบาทเป็นหน่วยระดับหน่วยปฏิบัติ (หน่วยราชการอื่น ๆ นอกจาก กอ.รมน.) จะนำมติที่ประชุมไปขยายผล หรือดำเนินการต่อไปได้

**๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร**

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร**

กลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ประกอบด้วยคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

คณะกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง และคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

ในส่วนของ กอ.รมน. มีการดำเนินการที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรม อาทิ ได้จัดเตรียมเครื่องมือและระบบสนับสนุนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ไว้แล้ว เช่น การพัฒนาระบบบิ๊กดาต้า แพลตฟอร์ม (Big Data Platform) การอนุมัติโครงสร้างการบริหารจัดการด้านข้อมูล การจัดทำระเบียบ มาตรฐาน และธรรมาภิบาลข้อมูล รวมทั้ง การจัดเตรียมด้านบุคลากรและการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ประเด็นวัฒนธรรมองค์กร แนวคิด และความไม่พร้อมของข้อมูล ฯลฯ นับว่าเป็นปัญหาข้อขัดข้องหลักที่เป็นอุปสรรคในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ จากการประสานงานกับหลายหน่วยงาน พบว่ามีความกังวลและเป็นเงื่อนไขที่ไม่สามารถให้การสนับสนุนข้อมูลได้ เนื่องการกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ และกฎหมายเฉพาะของหน่วยงาน เป็นต้น

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

เสนอให้จัดตั้ง หรือพัฒนากลไกประเภทอื่น ๆ มาช่วยขับเคลื่อน หรือสนับสนุนการทำงานของกลไกหลัก ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

กลไกที่สำคัญที่สุดคือกลไกด้านภาวะผู้นำ เพราะเป็นกลไกหลักและกลไกแรกที่ต้องขับเคลื่อนก่อน กลไกอื่นที่เหลือจึงขับเคลื่อนต่อไปได้

**๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ควรมีวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่ชัดเจน น่าสนใจ สามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจและและนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้ให้สำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความอดทนและแน่วแน่ที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง

**๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีการทำงานกันเป็นทีมมีการสื่อสารได้ดี และมีบุคลากรที่มีทักษะเกี่ยวกับการจัดการข้อมูล และทักษะในการเจรจาประสานงาน

**๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

กลไกด้านกระบวนการทำงาน ในองค์กรควรมีทั้งระดับนโยบายหรือบริหารที่จะให้นโยบายในการสนับสนุนข้อมูลในฐานะหน่วยเจ้าของข้อมูล และระดับปฏิบัติที่จะลงรายละเอียดการปฏิบัติในทางเทคนิค หรือเครื่องมือต่าง ๆ

**๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้**

กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีข้อมูลด้านความมั่นคงที่มีคุณประโยชน์ มีความถูกต้องและคุณภาพสูง อยู่ในสภาพ รูปแบบและโครงสร้างที่เป็นมาตรฐาน เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งาน และสามารถแบ่งปันระหว่างหน่วยงานได้ง่าย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับทุกหน่วยงานด้านความมั่นคง

**๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร**

การปรับเพิ่มกลไกการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง โดยเพิ่ม ๔ กลไกในประเด็นที่ ๓ มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์หากสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน

นอกเหนือจากกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการกำหนดแนวทางใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระดับหน่วยงานแล้ว สิ่งที่สำคัญคือกระบวนการกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับรอง เช่น แผนปฏิบัติการรองรับแผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง ฯลฯ ดังนั้น ในขั้นต้นจึงควรปรับกลไกด้านกระบวนการดำเนินการ จากเดิม ใช้การประสานกับหน่วยเจ้าของข้อมูลโดยตรง เปลี่ยนเป็นสถาปนากลไกในการสร้าง “กระบวนการทำงานร่วมกับหน่วยเจ้าภาพหลัก” ในแต่ละประเด็นความมั่นคง รวมทั้งการสร้างกระบวนการเพื่อเสริมสร้างยกระดับความเข้าใจ ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ และความปลอดภัยในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ผ่านระบบธรรมาภิบาลข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการสนับสนุนข้อมูลมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ภายหลังการทดลองการใช้กลไกดังกล่าวกับหน่วยเจ้าภาพประเด็นความมั่นคง กว่า ๕ หน่วยงาน พบว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากความไม่คุ้นเคยต่อการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งอาจเข้าใจผิดในเรื่องความซ้ำซ้อน สับสน อาจมองไปถึงความก้าวภายในงานบูรณาการระดับ

ประเด็นความมั่นคงที่หน่วยเจ้าภาพหลักรับผิดชอบอยู่ ดังนั้น ในทางกลับกัน จึงเห็นว่ามีควมจำเป็น  
ปรับกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ และเน้นย้ำการสร้างกลไกเพื่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่  
บูรณาการมายังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้กรอบหน้าที่และอำนาจตามที่กฎหมายที่  
เกี่ยวข้องได้บัญญัติไว้ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้กระบวนการซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิด  
การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงตามที่กล่าวในข้างต้น หากใช้แนวทางการดำเนินการในลักษณะ  
เดิม ๆ ตามโครงสร้างการทำงานแบบน้ำตก (Waterfall Model) อาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการ  
สถาปนาและดำเนินการตามระบบที่ออกแบบไว้ ดังนั้นจึงเสนอให้ปรับรูปแบบการดำเนินการโดยใช้  
โครงสร้างการทำงานแบบสภาพคล่องตัว (Agile Model) ซึ่งจะทำให้วงรอบการทำงานแต่ละขั้น แต่  
ละระยะมีความรวดเร็ว อ่อนตัว และสามารถปรับตัวได้ง่าย โดยอาจจำเป็นต้องสถาปนาทีมงานเฉพาะ  
กิจทั้งในระดับภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ที่มีการประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกัน  
ภายใต้การรับรู้และควบคุมกำกับดูแล โดยผู้ที่มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีผู้ให้คำปรึกษา  
ที่เป็นที่ยอมรับ อย่างใกล้ชิด

**ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล**

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาวกมลวรรณ ชัยศรยิ่ง
๒. ตำแหน่ง: เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ส่วนงานบริหารจัดการข้อมูล ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.
๓. วันที่: ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน.

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ได้รับทราบแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ผ่านการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งได้อ่านเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแผนดังกล่าวอย่างละเอียด แม้มีบางประเด็นอาจยังไม่เข้าใจ หรือมองไม่เห็นภาพว่าท้ายสุดจะดำเนินการไปอย่างไร แต่ก็คิดว่าเป็นเรื่องจำเป็นและต้องพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจนขึ้นตามลำดับ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ทราบดีถึงบทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงที่ กอ.รมน. ได้รับมอบหมาย โดยส่วนตัวเป็นเจ้าของหน้าที่ระดับปฏิบัติ ในการนำข้อมูลเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนเข้ามา เพื่อวิเคราะห์ ประมวลผลและจัดทำในรูปแบบรายงาน ตามแนวทางที่กำหนด แต่ในปัจจุบันเนื่องจากข้อมูลที่ได้รับ แม้มีปริมาณมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังถือว่าไม่เพียงพอที่จะนำเสนอในรูปแบบข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากนัก

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

เป้าหมายอันดับแรกคือการบูรณาการข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยในขั้นต้นกำหนดว่าต้องเชื่อมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวม ๑๓ หน่วยงาน เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถนำเข้าข้อมูลจากหน่วยงานหลัก ๆ ได้แก่ กระทรวงแรงงาน กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ ทำให้ยากต่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะขาดข้อมูลที่จำเป็น



**๑.๔** กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

ในมุมมองเห็นว่า ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงตลอดห้วงเวลาที่ผ่านมา อย่างแท้จริง โดยผลที่ได้มีความชัดเจน แต่ก็ยอมรับว่ากลไกเพียงแค่นี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้งานเสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาได้ คงต้องหาตัวช่วย หรือกระบวนการทำงานอีกมากเลย

**๒.** ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้ามีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑** ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

กลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง คือศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. รวมทั้งมีคณะกรรมการที่ทางสำนักงานสภาความมั่นคงเสนอให้จัดตั้งขึ้น เช่น คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ซึ่งได้แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบูรณาการและใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านความมั่นคง มาสนับสนุนการดำเนินการ ซึ่งก็ได้แต่งตั้งคณะทำงานบูรณาการข้อมูลการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง มาดำเนินในรายละเอียดอีก แต่ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานใด ศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กอ.รมน. ก็ยังเป็นหน่วยหลักในการดำเนินการ

**๒.๒** ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี และระบบงานภายในศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง เช่น การพัฒนาระบบบิ๊กดาต้า และการฝึกอบรมบุคลากร ถือว่ามีความก้าวหน้า และพร้อมปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง รวมทั้งหากพิจารณาในด้านการบริหารจัดการ ก็มีอนุมัติหลักการจัดตั้งโครงสร้างการบริหารจัดการ จัดทำระเบียบมาตรฐาน โดยเฉพาะการจัดทำธรรมนูญข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. ซึ่งเป็นตามมาตรฐานสากล และประกาศของคณะกรรมการพัฒนาดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ในภาพรวมถือว่ามีประสิทธิภาพค่ะ

**๒.๓** ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

คิดว่าปัญหาจากความไม่กล้า กลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแต่ไม่รู้ว่าเป็นปัญหาอะไร หรือการยึดมั่นในงานของตัวเอง บางส่วนก็กังวลกับกฎหมายใหม่ ๆ เช่น พระราชบัญญัติ

คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล :ซึ่งอาจมาจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจ ฯลฯ แต่ที่สังเกตเองคือ คนไทยไม่คุ้นเคยกับการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้นจึงมักไม่มีใครให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

#### ๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ไม่มี

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

เห็นว่าองค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะ สิ่งการ ดังนั้นกลไกด้านภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญยิ่ง และจะทำให้กลไกการทำงานอื่น ๆ ชัยบตามไปด้วย

##### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ผู้นำระดับประเทศ คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง เลขาธิการ สมช. ฯลฯ ล้วนต้องให้ความชัดเจน แสดงเจตนาชัดเจน และวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงเพื่อกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ กำหนดเป้าหมาย เสริมสร้างสภาวะแวดล้อม รวมถึงชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสนใจ เข้าใจ และดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ได้ให้สำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความอดทนอดกลั้นที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้คล่อง

##### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กลไกด้านทีมเวิร์ค ต้องคุยกันได้ ยอมรับซึ่งกันและกัน มองงานไปทิศทางเดียวกัน ภายใต้มุมมองที่อาจแตกต่างกัน และถ้าให้ตีความเป็นทีมที่มาจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ที่ทราบเรื่องดี มาช่วยงานกันก็จะทีมที่ดีที่ทำให้งานเดินหน้าต่อไปได้

##### ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กลไกด้านกระบวนการทำงาน คงหนีไม่พ้นเรื่องการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เพื่อแก้ไขความกังวล และปัญหาใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการบูรณาการ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งควรจัดตั้งทีมตรวจสอบความปลอดภัย โปร่งใสการเอาข้อมูลไปใช้งานจริงด้วย

##### ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลที่ได้มา เห็นว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ บางประเด็นควรมีการจัดเก็บ (แต่ไม่มี) บางข้อมูลก็มียารละเอียดยากเกินไป อาจไม่จำเป็นต้องเก็บ ขาดความสมดุล เหมือนว่าหน่วยเจ้าของข้อมูลยังไม่มีกรอบโครงสร้างฐานข้อมูลที่ตอบสนองความต้องการใช้งาน ให้ชัดเจน ทั้งนี้ สำคัญทางเทคนิคไม่พบว่า มีปัญหาอะไรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพข้อมูล

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ควรปรับเพิ่มสำคัญของประเภทข้อมูล จากเดิม ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนจากระบบฐานข้อมูลของหน่วยราชการ (ข้อมูลปิด) โดยตรง เป็นให้ความสำคัญกับข้อมูลที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่ได้เปิดเผยออกสู่สาธารณะ (ข้อมูลเปิด) ซึ่งก็มีปริมาณและคุณภาพสำคัญไม่ด้อยไปกว่าข้อมูลที่นำเข้าจากระบบฐานข้อมูลของส่วนราชการ (ข้อมูลปิด) เช่นกัน อีกทั้งพบว่าภายหลังการทดลองนำกลไกต้นแบบมาใช้งาน ซึ่งทำให้สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลมาจากหน่วยราชการต่าง ๆ ได้จำนวนไม่น้อย แต่เมื่อตรวจสอบในรายละเอียดแล้วพบว่า ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อมูลที่มีลักษณะไม่มีโครงสร้าง หรือเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ทำให้ยากต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ประมวล ดังนั้น จึงควรกำหนดกลไกเพิ่มเติมในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพข้อมูลให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้งานด้วย เป็นต้น

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พ.อ. โชติพงศ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการ ส่วนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าว ผู้หลบหนีเข้าเมืองและ  
ค้ามนุษย์ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ ๒ กอ.รมน.
๓. วันที่: ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ส่วนงานป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าว ผู้หลบหนีเข้าเมืองและค้ามนุษย์ ศูนย์  
ประสานการปฏิบัติที่ ๒ กอ.รมน.

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการ  
บริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง  
สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ  
ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)  
ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบข้อมูล และตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการ  
ดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการฯ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของ  
ผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบข้อมูล

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือ  
เรื่องอะไร

เกี่ยวข้องในเรื่อง การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่าน  
มาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

-

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ  
ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน  
รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า  
มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

บริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ขาดการบูรณาการทั้งเรื่อง การปฏิบัติงาน และงบประมาณ ไม่มีหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพที่

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ยังขาดความพร้อมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะบุคลากร ที่ขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ทุกประเด็นปัญหาที่กล่าวมา เป็นปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

นอกจากการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์แล้ว สิ่งที่สำคัญคือการพัฒนา บุคลากร

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างให้กับผู้บังคับบัญชา และกล้าที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

นอกจากจะมีผู้นำที่ดีแล้ว ทีมเวิร์คก็มีส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ และกำหนดผู้กำกับดูแลที่ชัดเจน โดย แต่ละกลุ่ม/ระดับต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อ เกิดขึ้นได้

กลไกด้านการมีข้อมูล ต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ สามารถอ้างอิงแหล่งของข้อมูลได้

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

มีประโยชน์และเหมาะสม แต่จะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยอมรับและสร้างความน่าเชื่อถือ ยอมให้เชื่อมข้อมูลโดยปราศจากข้อสงสัยแต่อย่างไร

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายสัญญาชัย เตชนิมิตวัช
๒. ตำแหน่ง: ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบข้อมูล สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
๓. วันที่: ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักบริหารการทะเบียน (สน.บ.ท.) กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

### ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

ไม่ทราบข้อมูลที่เป็นรายละเอียด ทราบในภาพรวมแต่ยังไม่ได้ศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ที่ กอ.รมน. ได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

ด้านผู้หลบหนีเข้าเมืองทางปกครองไม่ทราบ โดยหลักเป็นหน้าที่ของ ตม. แต่ในแง่ของปกครองคือเนื่องจากการจดทะเบียนแรงงานต่างด้าว ซึ่งกลุ่มพวกนี้มองเป็นผู้หลบหนี แต่อยู่ตามมติกรมการจัดขึ้นทะเบียนเป็นแรงงานต่างด้าว เมื่อก่อน ๓ สัญชาติ ตอนนี้ เป็น ๔ สัญชาติ เพิ่มเวียดนามเข้ามา การขึ้นทะเบียนกับทางปกครอง จะอาศัยกรมการเมือง ทุกคนที่เข้าประเทศไทยต้องจดทะเบียน แต่พรบ.ทะเบียนราษฎรของทางปกครอง ออกกฎ ใครอยู่ประเทศไทยเกิน ๖ เดือน ต้องมาขึ้นทะเบียนกับทางปกครอง ไม่ใช่ต่างด้าวที่เข้าประเทศไทย แต่เป็นคนต่างด้าวที่อยู่ในประเทศไทยเกิน ๖ เดือนต้องขึ้นทะเบียน แต่ส่วนใหญ่พวกนี้จะเข้าเมืองโดยชอบ ถ้าเข้าเมืองโดยไม่ชอบจะอยู่ไม่ได้ต้องผลักดันออก แต่มีแรงงานต่างด้าวเท่านั้นที่เข้าเมืองโดยไม่ชอบ แต่อยู่ตามมติกรม เพราะเป็นแรงงาน แล้วอยู่เป็นปีๆ ส่วนใหญ่ต่ออายุกันเรื่อยๆเป็นรอบๆ ค่าใช้จ่ายทางคนต่างด้าวจะจ่ายเอง เมื่อก่อนมีการต่อทะเบียนเกือบสองล้าน ตอนนี้เหลือประมาณสองแสน นอกนั้นไม่มาต่อเพราะทางคนต่างด้าวเห็นว่ากฎหมายไม่เอาจริง จึงไม่อยากเสียเงินในการต่อทะเบียน

มุมมองของกรมการปกครอง มองว่าการบังคับการใช้กฎหมายยังไม่ดี เป็นสาเหตุของบุคคล แร่งงานต่างด้าวไม่ยอมเข้ามาลงทะเบียน ทำให้ไม่มีข้อมูลในระบบ ส่งผลให้ข้อมูลไม่อัปเดต ในขณะที่ บุคคล ต่างด้าวจริงมากขึ้น โดยที่เราไม่สามารถจับกุมได้ โดยความรับผิดชอบจะไปมองที่บุคคลต่าง ด้าวเข้ามาทางไหน ซึ่งหน่วยงานตามเป็นด่านแรกในการเข้าเมือง ซึ่งจะมีฐานข้อมูล แต่ในเมื่อบุคคลต่าง ด้าวเข้ามาสักกระยะหนึ่ง ไม่ไปต่อทะเบียน ตมก็จะไม่ทราบข้อมูล ซึ่งจริงๆควรมีการติดตาม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

ถ้ามีกลไกครบทั้ง ๔ ด้าน ด้านภาวะผู้นำ ด้านทีมเวิร์ค ด้านกระบวนการ และด้านข้อมูล ที่ สัมพันธ์กันจะดีมาก แต่ที่ผ่านมาไม่ครบ ในส่วนของด้านผู้นำ การเปลี่ยนผู้นำมักจะเริ่มต้นใหม่ ทำให้ ขาดช่วงไม่ต่อเนื่องกันในการทำงาน ในส่วนของทีมเวิร์ค และด้านกระบวนการก็เช่นกัน ต้องมีความ ต่อเนื่อง ถ้าด้านผู้นำ ทีมเวิร์ค กระบวนการ ถ้ามีความต่อเนื่อง ในด้านข้อมูลก็จะต้องมีความต่อเนื่อง ตามมาเช่นกัน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหาร จัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอใน ประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมี ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ในส่วนของแผนบูรณาการข้อมูลในปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ กอ.รมน.เป็นผู้รับผิดชอบ จากเดิมเป็นของ สมช. ทางกรมการปกครองให้ข้อคิดเห็นว่า การรวมข้อมูล สิ่งที่ตามมาคือภาระในการดูแล เพราะเมื่อ ข้อมูลรวมกันมาอยู่กองกลาง เวลาจัดการง่าย แต่ความสมบูรณ์ การอัปเดตของข้อมูลยาก เช่น เปลี่ยนผู้นำก็จะไม่ส่งข้อมูล ไม่มีความต่อเนื่อง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร



## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายชลอ อินทพันธ์์
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการส่วนบูรณาการฐานข้อมูลกลางภาครัฐ สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
๓. วันที่: ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักบริหารการทะเบียน (สน.บพ.) กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

ได้รับทราบว่ามีประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ ดังกล่าว โดย สมช. และ กอ.รมน. ได้รับมอบหมายให้เป็นศูนย์กลาง ซึ่งในระยะแรก กอ.รมน. ได้นำร่อง การบูรณาการข้อมูลด้านปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง ในกลุ่ม ของบุคคลที่ไม่มีสัญชาติไทย เช่น ชนกลุ่มน้อย ผู้หนีภัยผู้รับจากเมียนมา บทบาทของหน่วยงานข้าพเจ้านั้น เป็นสนับสนุนข้อมูลด้านทะเบียนที่สามารถจะให้ได้เพื่อเป็นบูรณาการ ซึ่งการบูรณาการนั้นเป้าประสงค์ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จนั้นคือการที่มีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีการปรับปรุงข้อมูลตลอดเวลา หน่วยงานของข้าพเจ้า มีระบบงานที่เป็นแบบ Online อยู่แล้ว ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล กับ กอ.รมน. ในการบูรณาการข้อมูลด้านปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง นั้น การใช้กลไกที่ผ่านมา เป็นใช้ลักษณะของการประสานงานผ่านหน่วยงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้อยู่ในกรอบของกฎหมายของหน่วยงานหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกัน

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

กลไกในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการบูรณาการข้อมูลด้านปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง ในห้วงเวลาที่ผ่านมา ใช้ลักษณะของการดำเนินการหรือสนับสนุนข้อมูลที่สอดคล้องกับกฎหมายของหน่วยงาน เช่น พรบ. การทะเบียนราษฎร ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๑๕ กล่าวถึงเรื่องการเชื่อมโยงข้อมูลทะเบียนราษฎร เป็นต้น

การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในมุมมองของหน่วยงานผู้สนับสนุนข้อมูล ในเรื่องของนโยบายนั้น ปัจจุบันผู้บริหารเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวเรื่องบูรณาการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งจะต้องเขียนหรือบัญญัติให้ชัดเจนมากขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเมื่อมีนโยบายชัดเจนแล้ว ระเบียบกฎหมายก็ต้องแก้ไขให้สอดคล้องกันด้วย ปัจจุบัน แต่ละหน่วยงานมีระเบียบ กฎหมาย เป็นของหน่วยงานเอง ซึ่งบางครั้งยังไม่เอื้ออำนวยต่อการแชร์ข้อมูล และยัง พบ. คู่ครองข้อมูลส่วนบุคคลด้วย ถึงแม้ว่าหน่วยงานด้านความมั่นคง มีบท ยกเว้นไว้บางส่วนก็ตาม

อีกทั้งในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบัน บุคลากรด้านสารสนเทศในภาครัฐเองยังมีน้อย การจะใช้ข้อมูลโดยการบูรณาการร่วมกันนั้น ต้องใช้ เทคโนโลยี และแพลตฟอร์มในการแลกเปลี่ยน หน่วยรัฐที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านนี้ต้องดำเนินการสร้างมาตรฐานเพื่อให้สามารถใช้งานร่วมกันได้

ปัญหาของการที่หน่วยงานไม่สามารถแชร์ข้อมูลได้นั้น ส่วนมากเป็นข้อขัดข้องทางกฎหมาย เสียมากกว่าประเด็นอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานรัฐบางหน่วยยังมีการจัดเก็บข้อมูลแบบเดิมอยู่ ทำให้ไม่สามารถแบ่งปันได้

การบูรณาการข้อมูลด้านปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง นั้น เป็นการประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเกิดจากระบบ ประมวลผลข้อมูลของ Big Data ซึ่งเป็นการกวาดข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาประมวลผล อย่างที่กล่าวข้างต้น หน่วยงานบางหน่วยไม่สามารถแชร์ข้อมูลลักษณะนี้ได้ ควรมีการกำหนดเงื่อนไขหรือมาตรฐานการแชร์ข้อมูลเพื่อมาทำ Big Data เพื่อให้หน่วยสามารถสร้างเงื่อนไขการแชร์ ตอบสนองต่อหน่วยงานที่จะใช้ข้อมูลจริง ไม่ใช่เป็นกวาดข้อมูลมาทั้งหมด แล้วก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรืออาจจะขัดต่อ ระเบียบกฎหมายของหน่วยงาน นั้น ๆ ด้วย

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

การเพิ่มกลไกเพื่อขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทำให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เช่น ด้านภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค กระบวนการทำงาน การมีลักษณะของข้อมูล จะเห็นได้ว่ากลไกเหล่านี้ อาจจะเป็นกลไกย่อย ๆ ที่อยู่ภายใต้กลไกที่มีอยู่แล้วหรือไม่ แต่ถึงกระนั้นการเพิ่มกลไก เพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่ผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ถาวร เป็นสิ่งที่ดี และสมควรเป็นอย่างยิ่ง

กลไกด้านภาวะผู้นำ ข้อมูลด้านความมั่นคงเป็นข้อมูลสำคัญ เป็นรากฐานของความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำ เข้าใจรากฐาน และให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นได้นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการจะดำเนินพัฒนาให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นมีภาวะผู้นำ ที่แท้จริง ในมุมมองของข้าพเจ้า ต้องใช้เวลา และต้องการทดสอบหลายขั้นตอนกระบวนการ เพื่อให้บุคคลนั้น ที่มีความเข้าใจในบริบทอย่างแท้จริง บทบาทของผู้นำต้องสามารถนำพาองค์กร บุคลากร ระบบงาน ไปสู่ผลสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ได้

ด้านทีมเวิร์ค การขับเคลื่อนงานข้อมูลด้านความมั่นคง ไม่ใช่เป็นงานที่จะสามารถทำได้ภายในหน่วยงานเดียว ซึ่งต้องมีบุคคลอื่นที่อยู่ต่างหน่วยงานร่วมการปฏิบัติด้วย ฉะนั้น ควรมีการตั้งทีม หลายระดับ เพื่อมาประสานกัน เช่น ทีมที่รวมจากหลายหน่วยเป็นหนึ่งทีม หรือหลายทีม ตามแต่ระบบงานที่ได้จัดไว้ มีจัดทีมในหน่วยสอดรับประสาน กันเป็นต้น

กระบวนการทำงาน ในความคิดเห็นของข้าพเจ้า ข้อมูลด้านความมั่นคงนั้นมีหลากหลายโดเมน ซึ่ง การจะจัด ควรวิเคราะห์และแยกไปตามโดเมนนั้น ๆ เพื่อให้สามารถมีการทำงานหรือหาเครื่องมือที่ตรงกับข้อมูลนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีกฎที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างโดเมน เพื่อให้เกิดการประสานกันได้อย่างลงตัว

ด้านการมีข้อมูล ลักษณะของข้อมูล ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นรูปแบบดิจิทัลเป็นส่วนใหญ่แล้วแต่ก็ยังมีบางส่วนยังไม่เป็น ดังนั้น ข้อมูลที่ดีต้องสามารถเข้าถึงได้ ตามมาตรฐานที่ใช้กันได้ทั่วไป หรือได้ประกาศเป็นมาตรฐานแล้ว และเป็นข้อมูลที่ต้องแบ่งปันกัน ต้องสามารถใช้แพลตฟอร์มกลาง เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลนั้นได้ และเป็นไปตามกฎหมายที่จะกระทำได้

**๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร**

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพตามประเด็นที่ ๓ ในความเห็นของข้าพเจ้า นั้นมีประโยชน์มาก โดยเฉพาะในเรื่อง ของทีมเวิร์คที่จะต้องสอดประสานกันอย่างลงตัว และ ลักษณะของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานและสามารถแชร์กันได้ โดยไม่ใช่เป็นการ Copy ไปสู่ระบบ Big Data หรือระบบฐานข้อมูลอื่น ๆ

การทำข้อมูลเพื่อมาบูรณาการกัน ควรมีมาตรฐานในการรวบรวมข้อมูลหรือเชื่อมโยง เช่น ในระบบ Face Book หรือ Google หน่วยงานที่อยากประมวลผลโดยทำ Big Data ยังสามารถสร้างระบบไปกวาดข้อมูลที่ต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องนำมาทั้งหมด เป็นต้น

**ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล**

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายแพทย์อนันต์ กนกศิลป์
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
๓. วันที่: ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

หน่วยงานรับทราบด้วยวาจา จากที่ได้หารือร่วมกันกับ พล.ต.นภดล แก้วกำเนิด ที่กระทรวงสาธารณสุข

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

บทบาทของศูนย์กลางของข้อมูลด้านความมั่นคง กับกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวกับข้อมูลสุขภาพ โดยจะมีขั้นตอน กระบวนการ และรายละเอียดที่จะเชื่อมโยงกันค่อนข้างที่จะเข้มงวด ซึ่งอาจจะต้องมีการทำข้อตกลง หรือมีความชัดเจนในวิธีการ ทำอย่างไรให้สามารถที่จะตอบวัตถุประสงค์

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

โจทย์ประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพราะมีปัญหาในช่วงการระบาดของโควิด-๑๙ ผลกระทบในการติดตามโรค และรักษาโรค และคำรักษาที่ต้องติดตามที่ไม่จ่ายทำให้เกิดภาระของประเทศ

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากกฎหมายไม่ได้บังคับให้ต้องทำ โดยหน่วยงานต้องมีกลไกในการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

หน่วยงานเห็นด้วยกับกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูล ที่มีคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกัน การพิสูจน์ตัวตนของผู้หลบหนีเข้าเมือง ไม่สามารถที่จะระบุตัวตนได้ ทำให้ข้อมูลมีความไม่ ถูกต้อง และพิสูจน์ยาก

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ไม่มีความชัดเจนว่าหน่วยไหนเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่รู้บทบาทในการปฏิบัติงานร่วมกันว่า หน่วยงานไหนต้องทำอะไร ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง โดยต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้ โดยตรง ปัจจุบันทุกคนก็ต่างคนต่างทำ งบประมาณก็ลงไปไม่ถูกที่ถูกทาง

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐต้องทำงานให้ต่อเนื่อง ระบุเป้าหมายระยะยาวให้ชัดเจน ไม่ใช่การ ปฏิบัติงานจบภารกิจในระยะสั้น แล้วไม่มีการสานต่อ

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ภาครัฐไม่เหมาะสมเกี่ยวกับงานบริการทางด้านเทคโนโลยี เพราะติดนโยบายของรัฐในหลาย ๆ ด้าน ระเบียบ งบประมาณ ระยะเวลาการจัดซื้อ จัดจ้าง ควรเป็นเอกชนที่จะเข้ามาบริหาร เพราะ ยืดหยุ่น และสามารถจัดการได้ง่ายกว่า เรื่อง งบประมาณ บุคลากร โดยให้รัฐไปถือหุ้นใหญ่เพื่อ ควบคุมการทำงานของภาคเอกชน โดยให้เอกชนหารายได้จากการทำงานให้บริการ โดยไม่จำเป็นต้อง รองงบประมาณในการบริหารในแต่ละปี

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่น้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ ทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๓ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๔ ข้อมูล

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร  
 ควรจะควบคุมได้ทั้งระบบ ไม่ใช่หมายถึงแค่หน่วยงานของตัวเอง ต้องมองให้ครบในทุก ๆ  
 ด้าน ให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้าง

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร  
 ต้องมีความชัดเจนของภารกิจ ต้องมีเจ้าภาพหลักในการทำงาน

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท  
 หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

๒ ระดับ คือ (๑) ระดับภารกิจ ทำให้บรรลุเป้าหมาย (๒) ระดับเครื่องมือ มีหน้าที่ในการ  
 สนับสนุน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อ  
 เกิดขึ้นได้

มีการบูรณาการข้อมูลแบ่งตามบุคคล เช่น ๑ คน ก็ต้องมีข้อมูลในทุกมิติรวมอยู่ใน  
 แพลตฟอร์มเดียวให้ได้

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหาร  
 จัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอใน  
 ประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมี  
 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

กลไกทางด้านหมาย ภารกิจต้องไม่ทับซ้อนกัน และมีความชัดเจนในการทำงาน

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายสาโรจน์ บุญเกิด
๒. ตำแหน่ง: นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ชำนาญการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
๓. วันที่: ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่ : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑  
ทราบจากหนังสือที่ส่งมาเพื่อขอยืนยันชุดข้อมูล

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.  
ทราบว่า กอ.รมน. มีบทบาทเป็นหน่วยรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานด้านความมั่นคง ส่วนกระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทในการสนับสนุนข้อมูลตามที่ได้มีการขอรับการสนับสนุน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชิงยุทธศาสตร์ประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

หน่วยงานไม่ทราบสถานภาพการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงที่ผ่านมา เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้เข้าร่วมประชุม และไม่มีการแจ้งรายละเอียดภายในหน่วยงาน

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

หน่วยงานไม่ทราบ และมีความสับสนเนื่องจากมีคณะกรรมการที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน หรือแก้ปัญหาในเรื่องเดียวกัน และมีหลาย ๆ การประชุมที่ทำให้หน่วยงานสับสน

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

หน่วยงานได้มีการปฏิบัติการกิจในการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานอื่นเช่นกัน แต่เป็นในมิติของผู้หลบหนีเข้าเมืองในช่วงโควิด 19 ที่ผ่านมา กับหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้มีความพร้อมในด้านของ เครื่องมือ ข้อมูลในระดับหนึ่ง แต่อาจจะไม่ได้ตอบโจทย์กับทุก ๆ หน่วยงานที่เข้ามาขอรับการ สนับสนุนข้อมูล

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

หน่วยงานยังไม่เห็นผลลัพธ์ของโครงการนี้ อาจจะต้องรอสักระยะเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ก่อน ส่วนเรื่องนโยบาย กับข้อมูล ต้องการความชัดเจนว่ามากับกลุ่มไหนแล้วจะให้ใครจะดูแล ถ้าขอข้อมูล จากเราต้องมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และบอกให้ชัดว่าจะมอบให้ใครคุยกัน และให้ใครจะดูแล

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ความชัดเจนในการใช้งานข้อมูล ผลของการนำข้อมูลไปใช้งานต้องเร่งให้เห็นรูปธรรม และ ควรมีการทำ MOA และ MOC

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ ทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๓ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๔ ข้อมูล

**๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

มีภาวะผู้นำ ต้องเห็นเป้าหมายเดียวกัน และมีความชัดเจน

**๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ทุกหน่วยงานต้องช่วยกันสนับสนุนงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูล ให้ เห็นถึงความสำคัญของประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และตกลงเป้าหมายโครงการร่วมกัน แล้วแบ่งทีมงาน ออกมาให้ชัดเจนจะทำให้ทำงานร่วมกันได้ง่าย



๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีกี่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ควรแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ระดับนโยบาย ต้องชัดเจน สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจภารกิจได้
๒. ระดับอำนาจการ ต้องสามารถที่จะอำนาจการปฏิบัติให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย
๓. ระดับปฏิบัติ มีความเข้าใจนโยบาย และสามารถปฏิบัติตามภารกิจได้

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่แล้ว แต่อาจจะต้องพัฒนาเพิ่ม

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ผู้นำมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน อาจจะต้องทำเป็นโปรเจกต์ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายธนสุนทร สว่างสาส์
๒. ตำแหน่ง: รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
๓. วันที่: ๗ มีนาคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

กระทรวง พม. ทราบว่าแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ได้รับความเห็นชอบจากนายกรัฐมนตรี (ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ) เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒ โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าว มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอสามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

กระทรวง พม. ทราบว่า กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง แผนย่อยที่ ๕ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม และรับผิดชอบการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเรื่องการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) รวมทั้งเป็นหน่วยงานระดับอำนวยการในการอำนวยการและประสานการปฏิบัติ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) ซึ่งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลของประเทศไทย ด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ (E-AHT) เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการในการสนับสนุนข้อมูลการค้ำมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล E-AHT ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ไปยังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน.

### ๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลของประเทศไทยด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหาย (E-AHT) ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บันทึกบันทึกข้อตกลงว่าด้วยแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เรื่องระบบฐานข้อมูลของประเทศไทยด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๑

### ๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลไกของคณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ให้ยั่งยืน ซึ่งมีปลัดกระทรวง พม. เป็นประธานอนุกรรมการ และกองทัพตำรวจคุมประพฤติเป็นฝ่ายเลขานุการ โดยที่คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่หลัก คือ การกำกับติดตามการปรับปรุงและพัฒนาระบบฐานข้อมูล E-AHT ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) ข้อมูลด้านการดำเนินคดี ๒) ข้อมูลด้านการช่วยเหลือคุ้มครองผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ และ ๓) ข้อมูลด้านการป้องกันปัญหาการค้ามนุษย์ (ด้านป้องกันอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าและพัฒนา)

### ๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๕ กอ.รมน. ได้เข้าหารือร่วมกับกระทรวง พม. เพื่อชี้แจงการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยมี นางสาวแรมรุ้ง วรวัชร ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นประธาน ซึ่ง กระทรวง พม. ได้ชี้แจงระบบฐานข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลคนขอทาน และระบบฐานข้อมูลของประเทศไทย ด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ (E-AHT)

และ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ กระทรวง พม. ได้จัดประชุม คณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ให้ยั่งยืน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ ณ ห้องประชุมประชาบดี ชั้น 19 A อาคารกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดย กระทรวง พม. ได้เชิญ พลตรี นภดล แก้วกำเนิด ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง (กอ.รมน.) เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการฯ เพื่อชี้แจงการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และการใช้ประโยชน์ร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ในประเด็นที่เกี่ยวข้องจากระบบฐานข้อมูล E-AHT กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) ซึ่งคณะอนุกรรมการฯ ได้มีมติ

เห็นชอบในหลักการในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบฐานข้อมูล E-AHT กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. โดยในส่วนของรายละเอียดการเชื่อมโยง กอ.รมน. จะจัดประชุมย่อยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

## **๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

คณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ำมนุษย์ให้ยั่งยืน เห็นชอบในหลักการเรียบร้อยแล้ว กระทรวง พม. และทีมพัฒนาระบบ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลฯ แต่ยังคงขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลดังกล่าว เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ทั้งนี้ หากต้องดำเนินการเร่งด่วนให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๗ ก็ต้องขอให้ กอ.รมน. ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพสนับสนุนงบประมาณด้วย เพราะปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ กระทรวง พม. ต้องดำเนินการตามแผนการดำเนินงานตาม MOU ระหว่าง ๑๐ หน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายก่อนเป็นหลัก

## **๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

๑) วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ในส่วนของรายละเอียดการเชื่อมโยงข้อมูล/ข้อมูลที่จะแบ่งปัน กอ.รมน. จะจัดประชุมย่อยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง

๒) ด้านความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ควรกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลให้ชัดเจน กำหนดชั้นความลับในการเข้าถึงข้อมูล และดำเนินการตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หรือ PDPA เช่น กำหนดรหัสผ่านตามชั้นความลับ มีการแจ้งเตือนการเข้าใช้งานผ่าน SMS ทันททีและห้ามใช้บัญชีเดียวกันเข้าใช้งานพร้อมกัน และกำหนดโปรแกรมให้มีการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เป็นต้น

๓) ด้านการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และความถูกต้องของข้อมูลร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญด้านฐานข้อมูลด้วย

## **๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ควรกำหนดขอบเขตการใช้งานและประโยชน์จากศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดเข้าถึงข้อมูลได้บ้าง และควรมีการชี้แจงการใช้งาน การฝึกอบรม หรือคู่มือการใช้งานระบบสำหรับหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณ ระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาความมั่นคงอย่างยั่งยืนต่อไป

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๒ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๔ กลไกด้านทีมเวิร์ค

### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๓ กอ.รมน. ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ควรจัดให้มีการชี้แจงหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการใช้ประโยชน์จากศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงในระดับจังหวัดเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาความมั่นคงระดับจังหวัดที่มีบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๔ กอ.รมน. ในฐานะเจ้าภาพหลักควรจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ใช้งานระบบศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๒ ควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในการบันทึกหรือเชื่อมโยงข้อมูลการเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญลำดับที่ ๑ ควรมีคณะกรรมการกำกับ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และความถูกต้องของข้อมูลร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบฐานข้อมูลทั้งจากภาครัฐและสถาบันการศึกษา เพื่อตรวจสอบถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ตามที่ กระทรวง พม. ได้เสนอแนะกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงตามประเด็นที่ ๓ หาก กอ.รมน. นำไปพิจารณาขับเคลื่อนการดำเนินงานจะส่งผลให้การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายอิสรา ชัตติยวรา
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและวิชาการ กองต่อต้านการค้ำมนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
๓. วันที่: ๗ มีนาคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

กระทรวง พม. ทราบว่าแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ได้รับความเห็นชอบจากนายกรัฐมนตรี (ประธานสภาความมั่นคงแห่งชาติ) เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒ โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าว มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลด้านความมั่นคงที่ทันสมัย ถูกต้อง และสมบูรณ์เพียงพอสามารถสนับสนุนกลไกการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงในระดับชาติ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

กระทรวง พม. ทราบว่า กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.) เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง แผนย่อยที่ ๕ การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม และรับผิดชอบการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเรื่องการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) รวมทั้งเป็นหน่วยงานระดับอำนวยการในการอำนวยการและประสานการปฏิบัติ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) ซึ่งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลของประเทศไทย ด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ (E-AHT) เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการในการสนับสนุนข้อมูลการค้ามนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล E-AHT ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ไปยังศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน.

### ๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลของประเทศไทย ด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหาย (E-AHT) ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บันทึกบันทึกข้อตกลงว่าด้วยแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เรื่องระบบฐานข้อมูลของประเทศไทยด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ พ.ศ. ๒๕๖๑

### ๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลไกของคณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ให้ยั่งยืน ซึ่งมีปลัดกระทรวง พม. เป็นประธานอนุกรรมการ และกองต่อต้านการค้ามนุษย์เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยที่คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่หลัก คือ การกำกับติดตามการปรับปรุงและพัฒนาระบบฐานข้อมูล E-AHT ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) ข้อมูลด้านการดำเนินคดี ๒) ข้อมูลด้านการช่วยเหลือคุ้มครองผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ และ ๓) ข้อมูลด้านการป้องกันปัญหาการค้ามนุษย์ (ด้านป้องกันอยู่ระหว่างการศึกษและพัฒนา)

### ๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้ามีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๕ กอ.รมน. ได้เข้าหารือร่วมกับกระทรวง พม. เพื่อชี้แจงการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง โดยมี นางสาวแรมรุ้ง วรวัชร รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นประธาน ซึ่ง กระทรวง พม. ได้ชี้แจงระบบฐานข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลคนขอทาน และระบบฐานข้อมูลของประเทศไทย ด้านการดำเนินคดีและการช่วยเหลือผู้เสียหายจากการค้ามนุษย์ (E-AHT)

และ เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ กระทรวง พม. ได้จัดประชุม คณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ให้ยั่งยืน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ ณ ห้องประชุมประชาธิปไตย ชั้น 19 A อาคารกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดย กระทรวง พม. ได้เชิญ พลตรี นภดล แก้วกำเนิด ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง (กอ.รมน.) เข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการฯ เพื่อชี้แจงการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และการใช้ประโยชน์ร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ในประเด็นที่เกี่ยวข้องจากระบบฐานข้อมูล E-AHT กับศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง (Data Center) ซึ่งคณะอนุกรรมการฯ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบฐานข้อมูล E-AHT กับศูนย์กลางข้อมูลด้าน

ความมั่นคง กอ.รมน. โดยในส่วนของรายละเอียดการเชื่อมโยง กอ.รมน. จะจัดประชุมย่อยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

คณะอนุกรรมการบูรณาการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการป้องกันและปราบปรามการค้ำมนุษย์ให้ยั่งยืน เห็นชอบในหลักการเรียบร้อยแล้ว กระทรวง พม. และทีมพัฒนาระบบ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลฯ แต่ยังคงขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลดังกล่าว เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ ทั้งนี้ หากต้องดำเนินการเร่งด่วนให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๗ ก็ต้องขอให้ กอ.รมน. ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพสนับสนุนงบประมาณด้วย เพราะปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ กระทรวง พม. ต้องดำเนินการตามแผนการดำเนินงานตาม MOU ระหว่าง ๑๐ หน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายก่อนเป็นหลัก

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

๑) วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ในส่วนของรายละเอียดการเชื่อมโยงข้อมูล/ข้อมูลที่จะแบ่งปัน กอ.รมน. จะจัดประชุมย่อยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง

๒) ด้านความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ควรกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลให้ชัดเจน กำหนดชั้นความลับในการเข้าถึงข้อมูล และดำเนินการตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หรือ PDPA เช่น กำหนดรหัสผ่านตามชั้นความลับ มีการแจ้งเตือนการเข้าใช้งานผ่าน SMS ทันทีและห้ามใช้บัญชีเดียวกันเข้าใช้งานพร้อมกัน และกำหนดโปรแกรมให้มีการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เป็นต้น

๓) ด้านการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ควรมีการประเมินประสิทธิภาพ และความถูกต้องของข้อมูลร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญด้านฐานข้อมูลด้วย

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ควรกำหนดขอบเขตการใช้งานและประโยชน์จากศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดเข้าถึงข้อมูลได้บ้าง และควรมีการชี้แจงการใช้งาน การฝึกอบรม หรือคู่มือการใช้งานระบบสำหรับหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ แนวโน้มการจัดสรรงบประมาณ ระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาความมั่นคงอย่างยั่งยืนต่อไป

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซาประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๒ กลไกด้านกระบวนการทำงาน



สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๔ กลไกด้านทีมเวิร์ค

### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๓ กอ.รมน. ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ควรจัดให้มีการชี้แจงหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการใช้ประโยชน์จากศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงในระดับจังหวัดเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาความมั่นคงระดับจังหวัดที่มีบริบทที่แตกต่างกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๔ กอ.รมน. ในฐานะเจ้าภาพหลักควรจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ใช้งานระบบศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๒ ควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในการบันทึกหรือเชื่อมโยงข้อมูล การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

### ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญลำดับที่ ๑ ควรมีคณะกรรมการกำกับ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และความถูกต้องของข้อมูลร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบฐานข้อมูลทั้งจากภาครัฐ และสถาบันการศึกษา เพื่อตรวจสอบถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

## ๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ตามที่ กระทรวง พม. ได้เสนอแนะกลไกการขับเคลื่อนการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ตามประเด็นที่ ๓ หาก กอ.รมน. นำไปพิจารณาขับเคลื่อนการดำเนินงานจะส่งผลให้การขับเคลื่อนงาน ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายกฤษณ์ เมฆเกรียงไกร
๒. ตำแหน่ง: นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล
๓. วันที่: ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กองตรวจลงตราและเอกสารเดินทางคนต่างด้าว กรมการกงสุล

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ รับทราบ แต่เป็นการรับทราบโดยหาข้อมูลเอง

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

โดยที่เข้าใจจะเป็นการรับทราบเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลต่างๆ โดยมี สมช. เป็นหน่วยงานที่จะดูแลในด้านของนโยบายและ กอ.รมน. เป็นคนที่ดูแลในการอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

เข้าใจภาพและทิศทางต่าง ๆ ลำดับที่มีในแผนระยะตรงนี้อยู่เข้าใจว่าแผนนี้ถ้าจำไม่ผิดประมาณ ร้อยกว่าหน้า มีอยู่บางส่วนข้างล่างจะเป็นพวกเอกสารทางเทคนิคแล้วก็หน่วยงานต่าง ๆ

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

สำหรับกลไกปี ๖๓ ถึง ๖๕ ที่ผ่านมา โดยส่วนตัวมองว่าถ้ามีคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบ ที่อาจจะมิตำแหน่งสูง เช่น ระดับนายก มีแนวทางชัดเจน และมีการกำหนดต่าง ๆ คิดว่าการดำเนินการต่าง ๆ สำเร็จได้โดยง่าย เพราะต้องเข้าใจว่าในปัจจุบัน ทุกคนก็ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีอยู่ซึ่งในบางครั้งมันอาจจะมิตำแหน่งสูง เชิงเทคนิคหรือเชิงระเบียบต่าง ๆ ในหลักการแล้วถ้ามีผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ก็จะสามารถช่วยให้งานเสร็จสำเร็จได้โดยง่าย เร็วขึ้นกว่าการดำเนินการโดยปกติ

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

ในภาพรวมเข้าใจว่าเรื่องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหลบหนีเข้าเมือง น่าจะมีประมาณ ๓ ส่วน การป้องกันตั้งแต่การดูแลก็มาจากข้างนอก เกี่ยวกับการจัดการกับกลุ่มคนที่เข้ามาแล้ว ในส่วนของ กระทรวงต่างประเทศโดยกองตรวจลงตราจะเกี่ยวกับการออก VISA ให้กลุ่มคนต่าง ๆ ให้กับคนต่าง ค้าวซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้อาจจะไป ใช้คำว่าอาจจะ เมื่อเข้าเมืองมาแล้วอาจจะไปพวกลบหนีเข้าเมือง ก็ได้หรืออาจจะไปมีลักษณะที่แตกต่างไป โดยในความรับผิดชอบของกองตรวจลงตราจะอยู่ที่เกี่ยวกับ เรื่องการออก VISA แต่จะขอแยกเพิ่มเติมนิดหนึ่งว่าการออก VISA เป็นอำนาจของสถานทูตกงสุลใหญ่ หรือกระทรวงต่างประเทศโดยมีกองตรวจลงตราเป็นกองที่ดูแลเกี่ยวกับการออก VISA อย่างไรก็ตาม การเข้าเมืองจะเป็นอำนาจของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเป็นผู้พิจารณา ดังนั้น คนที่มี VISA ไม่ได้แปลว่า เข้าเมืองได้อัตโนมัติ จะเหมือนเราเวลาไปต่างประเทศ ท่านมี VISA แต่ท่านก็มีสิทธิ์ที่จะเข้าประเทศ ไม่ได้หากเขาสงสัยหรือไม่ถูกต้องตามประเด็นการเข้าเมือง จะต้องแบ่งแยกภารกิจคือกระทรวง ต่างประเทศจะดูแลในเรื่องของการออก VISA แต่เมื่อเข้าเมืองแล้วอำนาจจะเป็นอำนาจเต็มของ สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งทั้งสองซึ่งอย่างเราก็ใช้อำนาจในการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้อำนาจ พ.ร.บ. คนเข้าเมือง เหมือนกันก็จะเป็น พ.ร.บ. คนเข้าเมืองที่ปัจจุบันมีรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทยและ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้รักษาการ พ.ร.บ ฉบับนี้อยู่

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ภาพรวมของการออก VISA หรือภาษาราชการที่เรียกว่า การตรวจลงตรา ประเทศไทยก็จะ มีการออก VISA อยู่ ๒ ระบบแรก จะเป็นเหมือนแผ่นปะ แบบปกติเหมือนที่ทุกท่านมี จะใช้เป็นแผ่น ปะตรวจลงตรา VISA สติ๊กเกอร์ที่แปะอยู่ในหนังสือ กับอีกแบบหนึ่งที่เราเรียกว่าระบบ E-VISA จะ ให้บริการอยู่ใน ๓๘ สำนักงาน ๓ สถานทูตสถานกงสุลใหญ่ ใน ๒๓ ประเทศ และในปัจจุบันกระทรวง ต่างประเทศก็พยายามที่จะขยายไปเรื่อย ๆ เพื่อเพิ่มความอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการ คัดกรองบุคคลต่าง ๆ นี่คือภาพรวมเกี่ยวกับการออก VISA

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ซึ่งถ้ามาพูดถึงกระบวนการภาพรวมต่าง ๆ เราก็มีการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองในการที่จะช่วยกันคัดกรองบุคคล หรือ

ตรวจสอบบุคคลสถานะต่าง ๆ ในกรณีที่เป็นบุคคลต้องสงสัย ระบบแผ่นแปะก็จะมีข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยตรวจสอบการขอ VISA เราก็จะมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับทาง สตม. คือถ้าเราออกวีซ่าแล้วทางสตม. ก็จะทราบได้ทันที ซึ่ง สตม. ก็จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีภัยเกี่ยวกับความมั่นคงหรือไม่ ซึ่งเราจะทำงานร่วมกัน

#### ๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ไม่มีครับ

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

ควรที่จะมุ่งเน้นกลไกทั้ง ๔ ด้าน โดยขอเรียงเป็นแต่ละด้าน

##### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ด้านภาวะผู้นำ คิดว่ามีความจำเป็น เพราะอย่างที่เรียนข้างต้น ถ้าเกิดผู้บังคับบัญชาระดับสูง และระดับรัฐบาลมีแนวทางที่ชัดเจนและสามารถสั่งการและติดตาม การทำงานอย่างใกล้ชิด ก็เชื่อว่าจะทำให้สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดีและรวดเร็ว

##### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ด้านทีมเวิร์ค เห็นด้วย ยิ่งไงเราก็ต้องมีบุคลากรที่มีฝีมือมีทักษะงานด้าน Data หรือด้านต่าง ๆ อย่างไรก็ดีมันก็ต้องประกอบด้วยหลายด้าน คือในบางครั้งคนที่เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของ Data อาจจะไม่ใช่ในส่วนของมุมมองทางด้านวิสัยทัศน์ ดังนั้นในการทำงานนอกจากเชี่ยวชาญในด้านข้อมูลแล้ว น่าจะต้องมีคนผู้เชี่ยวชาญในด้านของทั้ง ๒ รูปแบบ หรือถ้าหาไม่ได้ก็อาจจะมีการให้ทุนการศึกษาให้ เห็นชัด เพราะทั้งสองเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต่างกัน เพราะคนที่เข้าใจสิ่งที่จะทำ กับคนที่ทำให้เกิดขึ้นจริง อาจจะเป็นคนละกลุ่มคน บางทีข้อมูลเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจจะเห็นไม่ตรงกัน แต่จริง ๆ แล้วทางคนที่ปฏิบัติ คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลเขาอาจจะแย้งว่า เราได้รับแจ้งข้อมูลเท่านี้ ดังนั้น บางอย่างอาจจะมีความชัดเจนของข้อมูลและในเรื่องของแนวทางที่จะไป ถ้าคนให้ข้อมูลไม่สามารถให้ข้อมูลได้ว่าต้องการทำในลักษณะอย่างไร ถ้าให้เป็นภาพกว้างมากเกินไปบางทีผู้ดูแลเกี่ยวกับ Data อาจจะไม่เข้าใจ แล้วพอไม่เข้าใจอาจจะทำให้การบูรณาการข้อมูล ต่าง ๆ รวมถึงการทำโครงสร้าง มีปัญหาได้ เพราะการทำโครงสร้างหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อทำข้อมูลมาแล้วโครงสร้างเมื่อขึ้นแล้ว การแก้ไขในอนาคตมันอาจจะยากกว่าการที่จะจัดทำโครงสร้างที่มีการเตรียมการรองรับไว้แล้ว จะเห็นว่าเมื่อแก้ไขแล้วมันจะยากกว่าและอย่าลืมนะว่าในปัจจุบันโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วและมีเทคโนโลยีมาใหม่ตลอดเวลา ดังนั้นเทคโนโลยีในปัจจุบันถ้าเราทำช้ามันอาจจะมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการทำที่ต่อยอดอาจจะต้องมีความยืดหยุ่นที่พร้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะเราก็ไม่แน่ใจว่าเทคโนโลยีจะล้ำสมัยเมื่อไหร่ บางองค์กรก็อาจจะเห็นว่า ๓ ปี ๕ ปีมันก็จะเปลี่ยนไปค่อนข้างเร็ว ดังนั้นผมคิดว่าต้องมองทั้งสองมุม

ระหว่างคนให้นโยบายกับคนปฏิบัติจะทำงานร่วมกับทีมพัฒนา และนอกจากนี้อาจจะเป็นทีมที่กำกับดูแลที่อยู่ในหน่วยราชการต่าง ๆ ด้วย

### ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

เราต้องมาประเมินก่อนว่า จริง ๆ แล้วในองค์กรเราควรมีอะไร หรือควรมี platform อะไรหรือไม่ที่ ทำให้เราทำงานแล้วดีขึ้น ต้องมองให้ครบเพราะบางครั้ง ถ้าเราสร้าง platform มาแต่เราไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บางครั้งอาจจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีเราเชื่อว่าการที่มี platform ในคอมพิวเตอร์หรือระบบอินเทอร์เน็ตโครงสร้างต่าง ๆ รวมถึงเครื่องมือที่ทันสมัยมันจะช่วยในการดำเนินการอยู่แล้ว เพราะว่าตราบิตที่ไม่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย มันก็ทำให้การดำเนินการลำบาก ถ้าหน่วยงานต่าง ๆ มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ปรับรูปแบบในแต่ละที่ได้อยู่แล้ว เพราะเวลาในการส่งข้อมูลแบบ API ถ้ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมันก็จะช่วยให้การทำงานของทุกหน่วยงานง่ายขึ้น ไม่ใช่เฉพาะระดับปฏิบัติการแต่รวมถึงระดับนโยบายด้วย

### ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลที่ได้มาจะต้องครอบคลุมและจัดเก็บได้อย่างรัดกุม ในการจัดทำข้อมูลหรือฐานข้อมูลของแต่ละที่ในสิ่งที่สำคัญก็จะต้องเป็นระบบเปิด คือสามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ง่ายมีการส่งมอบ source Code กันทุกครั้ง ปัจจุบันถ้าเราอยากจะเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานบางที่มันอาจจะมีข้อจำกัดมาก เพราะว่าคนที่ทำระบบไม่รู้อยู่ตรงไหนแล้ว ดังนั้นการทำงานของทุก platform ในอนาคตมันก็ควรที่จะมีการส่งมอบ source Code หรือว่าจะเป็นข้อมูลต่าง ๆ เพื่อว่าในอนาคตจะได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสามารถทำได้ง่าย เพราะถ้าเป็นระบบปิดมันจะถูกที่คนหน่วยราชการสามารถที่จะทำงานได้แต่เมื่อจะส่งต่อเราไม่มีข้อมูลตรงนั้นหรือเราต้องไปหาติดตาม อันนี้เป็นการเรียนรู้ในการพัฒนาระบบราชการเหมือนกัน ระบบควรที่จะเป็นระบบเปิดและราชการสามารถที่จะดูแลด้วยกันได้เอง อาจจะเป็นให้หน่วยงานดูแลหรือให้บริษัทดูแลและหน่วยงานเป็นผู้กำกับก็ต้องดูในความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับลักษณะงานแล้วก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบในลักษณะของงานของแต่ละคนของแต่ละหน่วยงาน

## ๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ไม่แน่ใจ แต่เชื่อว่าในแผนต่าง ๆ ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับไปตามสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่เรื่องของข้อมูลต้องดูเกี่ยวกับของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน สามารถที่จะมีความทันสมัยและเอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันหรือไม่ เพราะนอกจากการเชื่อมโยงข้อมูลอย่าลืมน่าในปัจจุบัน เรื่องเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ใช่แค่ระดับประเทศแล้วแต่เป็นระดับโลก ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นข้อมูลต่าง ๆ จะต้องมาคิดว่าสามารถให้ได้หรือไม่ แล้วก็เป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ บางทีอาจจะสามารถทำได้ในเชิงกฎหมายทั้งหมด

อยู่แล้ว แต่ก็ต้องดูว่าในระดับการยอมรับ มันสามารถสร้างความยอมรับและความน่าเชื่อถือสร้างความเชื่อมั่นในเวทีระดับระหว่างประเทศได้หรือไม่ อันนี้จะต้องมองในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน แต่ก็เชื่อว่าถ้าทุกคนถ้าทุกหน่วยงานร่วมมือกันแล้วก็สามารถทำได้ สำเร็จไปได้ด้วยดี แต่ไม่แน่ใจว่าปัญหาในปัจจุบันก็อาจจะเกี่ยวกับเรื่องข้อมูลของแต่ละหน่วยงานก็มีความหลากหลาย อาจจะไม่อยู่แยกกันอย่างไรก็ดีก็จะมีกฎหมายที่มาครอบคลุมเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้นด้วย

**ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล**

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาวศรีพรรณ โกมารกุล ณ นคร
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการสำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ
๓. วันที่: ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

หน่วยงานรับทราบ ผ่านการทำงานร่วมกับ ศตม.กอ.รมน.

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ในเรื่องของภาพรวมด้านความมั่นคง แต่ สขช. ไม่ได้มีคณะกรรมการภายใน หรือโครงการที่จะสนับสนุนข้อมูล/โครงการนี้ แต่ใช้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่ สขช. ทำเป็นปัจจุบันอยู่แล้วหรืออยู่ในครอบครองอยู่แล้วไปสนับสนุน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

การบูรณาการข้อมูลด้านการข่าว สขช. มอบหมายใน ศปช. เป็นหน่วยงานที่บูรณาการข้อมูลด้านการข่าวด้านความมั่นคง การบูรณาการมีอยู่แล้วแต่อยู่ในมิติของการข่าว

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

มีการประชุมคณะกรรมการ หรือการประชุม ผ่านช่องทางการประสานงานผ่านไลน์ภายในหน่วยงาน

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

สชช. ผ่าน ศปช. เป็นภารกิจประจำ กลไกตรงนี้ก็มีความคืบหน้าและมีประสิทธิภาพพอสมควรในการที่ สชช. จะสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ แต่ สชช. ไม่มีแผนที่เกี่ยวข้องกับงานบูรณาการข้อมูลแต่จะเป็นการสนับสนุนข้อมูลในงานประจำของหน่วย

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

หน่วยงานทราบนโยบายองค์กรเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูล โดยจะเป็นการสนับสนุนข้อมูลที่หน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่แล้ว ในด้านของบุคลากรหน่วยงานความพร้อมในการรวบรวมข้อมูล ซึ่ง สชช. จะเป็นหน่วยงานที่รวบรวมข้อมูลจากประชาคมข่าว ซึ่งหน่วยงานในประชาคมมีหน้าที่ตามกฎหมายในการส่งมอบข้อมูลด้านการข่าวมายัง สชช. อยู่แล้ว ทางด้านเทคโนโลยีตอนนี้ สชช. กำลังพัฒนาระบบสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ (API) โดยในปัจจุบันยังใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ความไม่พร้อมของการใช้ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่ สชช. นั้น รวบรวมจะเป็นข้อมูลจากประชาคมข่าว ซึ่งจะไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมใช้งาน ข้อมูลยังเป็นภาระต่อบุคลากร

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

เป็นกลไกภายในหน่วยงาน สชช. ที่ต้องประสานการปฏิบัติจาก ระดับนโยบาย ถึง ระดับปฏิบัติให้ทราบถึงความชัดเจนของภารกิจ

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๓ ทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๔ ข้อมูล

**๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ต้องทราบถึงนโยบายหลัก มีวิสัยทัศน์ในการร่วมมือ แต่ข้อสั่งการถ่ายทอดลงไปถึงระดับปฏิบัติทำอย่างไรให้ระดับไม่สับสนสามารถทำงานต่อได้ อาจจะต้องแบ่งคน แบ่งหมวดหมู่ของงาน แต่ไม่ใช่การเพิ่มงานแต่เป็นการแบ่งงานให้ชัดเจน



**๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ต้องมีการแบ่งงานอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นภาระแก่ผู้ปฏิบัติ แต่ไม่เกิดความสับสน และมีกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน

**๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ควรแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ระดับนโยบาย ต้องมีความเข้าใจการบูรณาการข้อมูล การเห็นประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูล และมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้

๒. ระดับอำนวยการ ต้องมีความเข้าใจนโยบาย และสามารถที่จะประสานงานกับระดับอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

๓. ระดับปฏิบัติ ต้องสามารถปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับจากระดับนโยบาย และมีความเข้าใจในภารกิจ

**๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้**

ข้อมูลที่อยู่ภารกิจหลักของหน่วย

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิดผู้อำนวยการ

ศูนย์วิจัยทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายสุริศ เหล่า
๒. ตำแหน่ง: นักการข่าว ชำนาญการ สำนักงานศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ
๓. วันที่: ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์ประสานข่าวกรองแห่งชาติ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑  
หน่วยงานรับทราบ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

หน่วยงานรับทราบว่า กอ.รมน. มีบทบาทเป็นฝ่ายอำนวยการ หน่วยราชการต่าง ๆ มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูล

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

สนับสนุนข้อมูล สำหรับโจทย์ประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง แต่จะใช้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่เป็นภารกิจเดิมของ สขช. อยู่แล้ว

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

หน่วยงานไม่ทราบสถานภาพการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

หน่วยงานไม่ค่อยทราบแต่จะเป็นการประสานในระดับอำนาจการ และระดับปฏิบัติ ข้อมูลที่ได้จะมีจากหน่วยงานประชาคมข่าว และส่งต่อให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง แต่ไม่ทราบว่า ข้อมูลนั้นจะครบถ้วนหรือไม่ อาจจะต้องไปเอาข้อมูลจากหน่วยงานที่ทำภารกิจนั้น ๆ โดยตรง

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการส่งข้อมูลรายงานนายตัวเองก่อนที่จะแชร์ให้คนอื่น

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

เจ้าหน้าที่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดการข้อมูล ด้านของบุคลากรในการปฏิบัติในการรวบรวมข้อมูลด้านการข่าว ในการสกัดข้อมูลออกมาให้พร้อมใช้งาน

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

เป็นกลไกภายในหน่วยงาน สขช. ที่ต้องประสานการปฏิบัติจาก ระดับนโยบาย ถึง ระดับปฏิบัติให้ทราบถึงความชัดเจนของภารกิจ

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๓ ทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๔ ข้อมูล

**๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

อยากให้ กอ.รมน. มีแผนนโยบายให้ชัดเจน แนวปฏิบัติ กลยุทธ์ ให้คนภายนอกเข้าไปดูได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้าง

**๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ทุกหน่วยงานต้องช่วยกันสนับสนุนงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูล

**๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร**

ควรแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ระดับนโยบาย ต้องมีความเข้าใจการบูรณาการข้อมูล การเห็นประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูล และมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ ต้องสามารถสนับสนุนความต้องการของระดับอำนาจการ ปฏิบัติได้

๒. ระดับอำนาจการ ต้องมีความเข้าใจนโยบาย และสามารถที่จะประสานงานกับระดับอื่น ๆ ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

๓. ระดับปฏิบัติ ต้องสามารถปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับจากระดับนโยบาย และมีความเข้าใจในภารกิจ

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลต้องถูกต้อง ข้อมูลอยู่ในรูปแบบที่สามารถใช้ในการบูรณาการข้อมูลได้ และมีเทคโนโลยีที่พร้อมเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: น.อ. ทวี จิตกรรมกิจศิลป์
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผน ศรชล.
๓. วันที่: ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ได้รับทราบ และตระหนักรู้เกี่ยวกับความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงาน เพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง เช่น คนต่างด้าว การพนัน สิ่งผิดกฎหมาย ซึ่งที่ผ่านมา ข้อมูลจะกระจายไปหลายหน่วยงาน จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่เป็นหน่วยบูรณาการ ซึ่งมีแต่อาจจะไม่ค่อยชัด ตัวแผนนี้จะทำให้เห็นว่า สามารถตอบยุทธศาสตร์ชาติเรื่องความมั่นคง จะเห็นได้ว่าปัญหาด้านความมั่นคง เป็นเรื่องซับซ้อนและมีหลายมิติ แม้กระทั่งปัญหาลูกเรือประมง โรคระบาด ซึ่งไม่ควรมองในมิติเดียว ไม่มีการทำภาพให้เห็นว่าทิศทางของปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมืองคืออะไร เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการกระทำผิดกฎหมาย การกระจายโรค การมีลูกในประเทศ การศึกษา และปัญหาต่างๆอีกมากมาย ซึ่ง สมช. จะเป็นผู้วางนโยบาย และหน่วยงานผู้ปฏิบัติ จะเป็น ซึ่งแผนที่ออกมา นับว่าดีมาก โดยมีกรอบการปฏิบัติ และให้หน่วยงานต่างๆมีการนำไปใช้ในเรื่องของความมั่นคง ไม่ใช่ในเรื่องเฉพาะของผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ในส่วนของ ศรชล. ไม่มีข้อมูลอยู่ในฐานข้อมูล ต้องมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบางหน่วยงานสามารถเชื่อมโยงและนำมาใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินการภารกิจได้ ในส่วนของ กอ.รมน. และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ช่วยนำข้อมูลต่างๆ ลงฐานข้อมูลของ Big Data ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากข้อมูลจะนำมาทำนาย กำหนดนโยบาย และแก้ไขปัญหา ถ้าเราไม่มีข้อมูล จะไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งข้อมูลคืออำนาจการต่อรองการขับเคลื่อน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

ข้อมูลด้านการคมนาคมทางทะเล ซึ่งมีความคล้ายๆกับ กอ.รมน.

**๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร**

กลไกการขับเคลื่อนของ ศรชล. โดยใช้หมวดของ ศรชล. ที่มีภารกิจในเรื่องของการบูรณาการข้อมูล ให้ ๖ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กองทัพเรือ กองบังคับการตำรวจน้ำ กรมศุลกากร กรมเจ้าท่า กรมประมง และกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ได้มีการทำงานร่วมกันโดยให้อธิบดีกรมต่างๆ มาทำหน้าที่ทางด้านนโยบายการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาก็มีคือบางหน่วยงานให้ข้อมูลแค่บางส่วน เช่น สามารถยังไม่สามารถเชื่อมกับตำรวจได้ แต่สามารถเชื่อมกับ ประมง และ กรมศุลกากร

**๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร**

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร**

การที่ให้ผู้บริหารของหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงความจำเป็น ความสำคัญเกี่ยวกับงานด้านการบูรณาการข้อมูล ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

ในส่วนของความพร้อมทางด้านนโยบายองค์กร ได้มีนโยบาย ให้มีการรวบรวมข้อมูลและนำมาดูเกี่ยวกับการมั่นคงทางทะเล เช่น เรือแต่มาจากไหน คนลงส่วนไหนมากที่สุด ไปไหนมากที่สุด เพื่อให้เห็นพฤติกรรม และแนวโน้มที่จะเกิดให้เกิดปัญหาด้านความมั่นคง

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ปัญหาจากการบูรณาการข้อมูลคือ บางหน่วยงานไม่สามารถทำการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ และบางหน่วยงานไม่สามารถให้ข้อมูลได้ทุกชุดข้อมูลตามที่หน่วยงานต้องการ

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ผู้นำองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ถ้าผู้นำมีเป้าหมายชัดเจน จะสามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายได้ เรื่องกระบวนการทำงาน หรือ เทคโนโลยี จะตามมาสมทบเอง

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่ากลไกการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย**

ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ภาวะผู้นำ มีบทบาทด้านการให้นโยบาย และขับเคลื่อนองค์กร ถ้าผู้นำไม่เห็นด้วย จะไม่เกิดการขับเคลื่อนและผลงาน

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ทีมเวิร์ค อาจจะไม่ใช่ประเด็นสำคัญเท่ากับผู้นำองค์กร ถ้าผู้นำไม่มีเป้าหมายหรือนโยบายที่ชัดเจน งานส่วนบูรณาการจะไม่เกิด

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ในส่วนของคุณคนทำงานและเทคโนโลยี จะเป็นสิ่งที่ตามมาต่อจากนโยบายของผู้นำ ซึ่งหากผู้นำให้ความสำคัญ สิ่งเหล่านี้จะตามมา

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

เป็นเรื่องของเทคนิค ซึ่งมันเป็นไปตาม Life cycle ซึ่งมีหลักการอยู่ในตัวแล้ว

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

แนวความคิดการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล มีประโยชน์และเหมาะสมมาก เพื่อให้มีการแบ่งปันข้อมูล ใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในส่วนของหน่วยงาน ศรชล. เองก็มีความต้องการเชื่อมโยง ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นๆ มาเพื่อให้มองเห็นแนวโน้มต่างๆในส่วนของทางภาคทะเล

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: ว่าที่ น.อ. จิระพล ช้อยเพ็ง
๒. ตำแหน่ง: รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผน ศรชล.
๓. วันที่: ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์อำนวยการรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ได้รับข้อมูล ทั้งในการประสานงานกับทาง กอ.รมน. ตลอดจนเอกสารที่มีประโยชน์ ในส่วน ของคณะทำงาน การประชุมที่ผ่านมา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบูรณาการด้านความมั่นคง แต่ควรมี การติดตามการดำเนินงาน เช่น การประชุมติดตามงาน เพื่อให้มีการสร้างความตระหนักรู้ ซึ่งการ ดำเนินการเป็นไปตามคณะที่จัดขึ้น แต่เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ บางครั้ง ความต่อเนื่องของงานนั้น คนที่รับงานต่อ จะไม่มีความเข้าใจ และไม่ได้มีการติดตามงาน ซึ่งผู้ ปฏิบัติที่มีหลายหน้าที่ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ไม่สามารถทำได้ดีเท่าไร แต่หากได้ทำเรื่องเดียว สามารถจะ ทำงานได้ดี ซึ่งเป็นเหตุผลที่ว่าควรมีการสร้างความรู้ในเรื่องของการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถ ส่งต่องานได้อย่างดี

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของ ผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ศรชล. ได้มีการสนับสนุนข้อมูลให้กับ กอ.รมน. ทุกเดือน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือ เรื่องอะไร

ข้อมูลด้านการคมนาคมทางทะเล

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

ให้ ๖ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กองทัพเรือ กองบังคับการตำรวจน้ำ กรมศุลกากร กรมเจ้าท่า กรมประมง และกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ได้มีการทำงานร่วมกันโดยให้อธิบดีกรมต่างๆ มาทำหน้าที่ทางด้านนโยบายการปฏิบัติงาน



๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

มีการส่งข้อมูลให้ กอ.รมน. ทุกเดือน แต่ยังคงขาดการประสานงาน เช่น เอกสารให้ส่งข้อมูล ทุกเดือน

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงาน

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

การเปลี่ยนคณะทำงานบ่อยๆ และไม่ได้มีการติดต่ออย่างชัดเจน ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อน ได้

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

องค์กรบุคคล , องค์กรวิสาหกิจ , องค์กรบริหารจัดการ

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ในช่วงเวลา ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยี และมีข้อเสนอแนะ ๓ องค์กรประกอบ ดังนี้

- องค์กรบุคคล ซึ่งจะแตกเป็น ภาวะผู้นำ ทีมเวิร์ค การพัฒนาคน
- องค์กรวิสาหกิจทั้งหมด ต้องมีอุปกรณ์ทั้งหมดที่มีความพร้อมและตอบโต้ภัยในอนาคต
- องค์กรบริหารการจัดการองค์รวม เราสามารถบริหารจัดการด้วย

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

เราต้องมีคนที่มีความสามารถ มีภาวะผู้นำ และต้องมีคนที่สามารถปฏิบัติได้ / องค์กรวิสาหกิจ อุปกรณ์ต้องพร้อม เช่น คอมพิวเตอร์ Cloud Security อุปกรณ์ทั้งหมดที่ตอบโต้ภัยปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ และมีการ Support ที่เพียงพอ / องค์กรบริหารจัดการ ด้วยบุคคลที่มีความเหมาะสม กับ ช่วงเวลาที่เหมาะสม

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

องค์การบริหารจัดการ ต้องสามารถบริหารจัดการด้วยบุคคลที่มีความสามารถ พร้อมกับเครื่องมือที่มีความสามารถ บริหารเวลา และโอกาสที่เหมาะสม

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลใหญ่ที่ต้องมากลั่นกรองกับยุทธศาสตร์ชาติ ข้อมูลที่มีประโยชน์ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ และต้องสังเคราะห์ออกมา

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ต้องมีการบริหารจัดการให้รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ต้องดูก่อนว่ายุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ตอบโจทย์ด้านใด ซึ่งได้มีการศึกษาแล้วว่าได้มีการตอบโจทย์ในเรื่องของคนเป็นหลัก คือประชาชนต้องได้รับประโยชน์ เช่น การใช้งานได้ง่ายขึ้น เข้าถึงได้ง่ายขึ้น และได้ประโยชน์อย่างชัดเจน แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ขึ้นอยู่กับเราจะได้มีการบริหารอย่างไร ข้อมูลในอนาคตจะเป็นสินทรัพย์ที่มีราคา ข้อมูลที่มีประโยชน์ ต้องผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ซึ่งสิ่งที่สำคัญไม่ใช่การเรียง รวบรวมข้อมูล แต่คือการสังเคราะห์ข้อมูล และนำมาตอบโจทย์การพัฒนาโลก

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายจันทน์ ทรวงคารพ
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน
๓. วันที่: ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

รับทราบทราบ ในลักษณะของการเชื่อมโยงข้อมูล ถ้ามาขอเป็นบางเรื่อง ในแต่ละประเด็นก็ง่าย แต่ถ้าเอามาเชื่อมโยงข้อมูลของกรมการจัดหางานกับของ กอ.รมน. มันต้องมีความเหมือนกัน และต้องมีงบประมาณให้แต่ละหน่วย อาจจะเป็นต่างคนต่างทำหรือว่าเป็นหน่วยงานกลางที่ทำให้ ๒ หน่วยงาน เชื่อมกันได้ ถ้าต่างคนต่างทำของกรมการจัดหางานยังโบราณอยู่ แต่ของท่านเป็นแบบสมัยใหม่มันก็ เชื่อมกันไม่ได้ ในเรื่องความมั่นคงอื่นไม่เกี่ยวข้องกับงานของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว แต่จะ เกี่ยวข้องในประเด็นที่คนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองมาทำงาน พอเป็นเรื่องของการทำงาน พอแรงงาน ต่างด้าวที่เข้ามาเขาไม่ได้หลบหนีมาแบบอื่น เขาหลบหนีมาทำงานมันก็เลยสอดคล้องกับเรื่องของเรา ไม่ได้เกี่ยวกับผู้หลบหนีเข้าเมืองทั้งหมด แต่เป็นผู้หลบหนีเข้าเมืองที่จะเข้ามาทำงาน

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบทราบ แต่ในรายละเอียดก็ยังไม่ได้ศึกษาลงรายละเอียดมากเท่าไร

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของ ผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ เพราะหน่วยงานระดับจังหวัดก็ประสานกับ กอ.รมน. อยู่แล้ว กอ.รมน. ก็มีการ ขับเคลื่อนในระดับจังหวัดอยู่แล้ว ในส่วนของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าวก็สนับสนุนการให้ข้อมูลกับ กอ.รมน. ในจังหวัดอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าในการเชื่อมโยงข้อมูลถ้าจะเอาข้อมูลทั้งหมดมันคงติดในเรื่อง ของกฎหมาย ข้อมูลข่าวสาร แต่ถ้าจะเอาเป็นตัวเลขหรือเป็นเฉพาะเคส เฉพาะรายก็ไม่ได้ขัดข้อง อะไร ทุกหน่วยถ้าเก็บฐานข้อมูลในความรับผิดชอบของตัวเองก็จะเป็นห่วงเรื่องของกฎหมายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง เช่น PDPA

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือ เรื่องอะไร

เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูลที่ท่านเกี่ยวข้อง คืออะไร แสดงว่าต้องมีการบูรณาการข้อมูลกันแล้วเราถึงจะไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายตรงนั้น เราเคยส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมให้ความรู้ เป็นวิทยากรบรรยาย และข้อมูลของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าวก็เผยแพร่ในเว็บไซต์อยู่ตลอด ไม่ใช่เฉพาะ กอ.รมน. แต่หน่วยอื่นๆ หรือว่าใครก็ตามที่ต้องการข้อมูลเชิงสถิติตัวเลข เราเผยแพร่อยู่ในเว็บไซต์ของสำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าวอยู่แล้ว สามารถเปิดดูได้เลย มีข้อมูลคนต่างด้าวที่ได้อนุญาตให้ทำงานในภาพรวมเท่าไร แยกเป็นรายจังหวัด แยกเป็นรายพื้นที่ เรามีหมด

#### ๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

ข้อนี้ตอบยาก ของผมเป็นเรื่องของการอนุญาตให้คนต่างด้าวทำงาน มันจะต้องไปคู่กับความมั่นคงจะเอนไปด้านใดด้านหนึ่งคงไม่ได้ จะต้องเป็นในลักษณะที่เหมาะสมจะเน้นมั่นคงอย่างเดียว สภาอุตสาหกรรมก็จะต้องมีความต้องการแรงงาน เพราะฉะนั้นก็ต้องไปควบคู่กัน ภายใต้คณะกรรมการนโยบายซึ่งเป็นคณะกรรมการตามกฎหมาย ในคณะกรรมการชุดนี้ซึ่งท่านรัฐมนตรีเป็นประธานก็มีครบทุกหน่วย กองทัพบก กองทัพเรือ กอ.รมน. ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐบาล ก็น่าจะเป็นกลไกที่ขับเคลื่อนการบริหารจัดการได้อยู่แล้ว ในการบริหารจัดการคนต่างด้าวมียุ่ ๒ ส่วน คือ ส่วนที่เป็นคนเข้าเมืองโดยถูกกฎหมายตั้งแต่ต้น ส่วนนี้ไม่น่าจะมีปัญหา เช่นพวกที่เข้ามาเป็นช่างฝีมือ เข้ามาตามสิทธิของ BOI หรือเข้ามาในลักษณะ MOU พวกนี้จะถูกตติงตั้งแต่กระบวนการเข้ามาเลย ส่วนที่น่าจะเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงคือส่วนของพวกที่ลักลอบเข้าเมือง พอลักลอบเข้าเมืองแล้วก็มาลักลอบทำงาน ก็ไม่มีใครที่จะไปดูแลควบคุมเพราะบางทีก็ขาดแคลนแรงงาน ก็เอาคนพวกนี้มาจดทะเบียนให้ถูกต้องจากผิดกลายเป็นถูก ซึ่งเราก็เห็นมุมมองของความมั่นคงเนื่องจากว่า ถ้าไม่ติดประเด็นความมั่นคง เราก็จะเปิดจดทะเบียนทั้งปี เพราะติดประเด็นความมั่นคงการเปิดให้ลงทะเบียนเราเปิดเป็นห้วงเวลาเท่านั้นไม่ได้เปิดตลอด ก็สืบเนื่องมาจากที่เราเล็งเห็นประเด็นด้านความมั่นคง ถ้าเราเปิดตลอดประเทศไทยก็เท่ากับว่าไม่มีพรมแดน คนที่ไม่มีหนังสือเดินทางหรือพาสปอร์ตก็จะมาเรื่อยๆ มาจ่ายเงินแล้วก็จดทะเบียน ถ้าเปิดตลอดก็ต้องคำนึงถึงถ้าเขาไม่ได้เข้ามาทำงานอย่างเดียว เกิดเข้ามาทำอย่างอื่นเช่นเรื่องยาเสพติด แต่ก็นำมาซึ่งการถูกบ่นว่าทำไมถึงเปิดเป็นห้วง เปิดก็ยาก แรงงานก็รอ กระทรวงแรงงานโดนว่าบ่อย แต่ก็ต้องคำนึงถึงหลายปัจจัยเช่น หมอ ก็คำนึงถึงเรื่องโรคติดต่อ โรคระบาด ก็ต้องตรวจโรค ตรวจโรคแต่ละทีก็ต้องรอเป็นวัน คนไทยก็รอ มันก็เป็นประเด็น แต่เราก็รับไว้ ไม่มีปัญหา แต่ละหน่วยงานก็จะมีกรอบของตัวเอง เวลาประชุมคณะกรรมการทางด้านความมั่นคง ทางด้านเศรษฐกิจ มันก็ต้องอยู่ตรงกลางให้ได้ ได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง** ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

ปัญหาและอุปสรรคอย่างแรกคือ ความเข้าใจ การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ผู้หลบหนีเข้าเมืองไม่ได้ทุกกลุ่ม กลุ่มที่หลบหนีเข้าเมืองเพื่อจะไปประเทศที่ ๓ กลุ่มหนีเข้าเมืองเพื่อหนีภัยสงคราม อะไรต่างๆ เหล่านั้น สำนักบริหารแรงงานต่างด้าวไม่ได้ไปบริหารครับ เราบริหารจัดการเฉพาะคนต่างด้าวที่เข้ามาทำงาน เรื่องการทำงานอย่างเดียว แต่ที่นี้คนที่จะมาทำงานจะต้องได้รับอนุญาตให้อยู่ในประเทศก่อน ก็จะไปสัมพันธ์กฎหมายเรื่องการอยู่ในประเทศ ทั้ง ๒ ส่วนนี้จะต้องสัมพันธ์กัน กระทรวงแรงงานดูแลเฉพาะเรื่องการทำงาน ไม่ได้ดูทั้งหมด

อย่างที่ ๒ ความคืบหน้าก็คือ ในเมื่อเขาหลบหนีเข้าเมืองมาแล้ว แต่เราไม่ได้อยากให้เขาเข้ามานะ แต่พอเรามันเป็นปัญหาในประเทศอยู่แล้ว เราก็เอาคนต่างด้าวกลุ่มนี้มาบริหารจัดการให้เขาทำงานให้ถูก ไม่เป็นแรงงานเถื่อน ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้ประโยชน์ตามมติ ครม. ในแต่ละห้วงเวลาตั้งแต่ปี ๖๓-๖๕ มีมติ ครม. มาหลายฉบับก็บริหารจัดการแรงงานต่างด้าวกลุ่มที่หลบหนีเข้าเมืองอยู่ข้างในอยู่แล้ว ไม่ได้ให้โอกาสหลบหนีเข้าเมืองเข้ามาใหม่ะ เอาคนที่อยู่ๆ แล้วมาบริหารจัดการ แต่ไม่ใช่ว่าหลบหนีมาทำการอื่นแล้วจะเหมารวมไปทั้งหมด เอาแค่เสียเดียวของคนต่างด้าวที่หลบหนีเข้าเมือง เพื่อที่จะไม่ต้องส่งเค้ากลับบ้าน เพื่อที่จะให้ทำงานอยู่กับนายจ้างได้อย่างถูกกฎหมาย

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

มีความพร้อมในการดำเนินการอยู่แล้ว แต่ในการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างที่เรียนไปตอนต้นว่า ผู้ให้กับผู้รับมันต้อง เป็นเส้นเดียวกันก่อน มันจะต้องมีการเชื่อมต่อในลักษณะเดียวกันก่อนมันถึงจะเชื่อมกันได้

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ข้อมูลมี ๒ ส่วน ส่วนข้อมูลที่เป็นตัวเลขสถิติ กับส่วนที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลได้รับความคุ้มครองโดยกฎหมายอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นตัวเลขสถิติไม่มีปัญหาเพราะเราพร้อมที่จะให้ทุกส่วนอยู่แล้ว เรามีเว็บไซต์สามารถดาวน์โหลดในเว็บไซต์ได้เลย แต่ในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลก็น่าจะเป็นรายกรณีๆ ไป ความกังวลในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเรามีความกังวล

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

ไม่มีความเห็นเพิ่มเติม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่น้อยที่สุด

ถ้าตอบให้สวยก็ต้องตอบว่าทำได้อยู่แล้ว แต่ข้อเท็จจริงคือทำได้หรือเปล่า อย่างตั้งคณะกรรมการ มา ๑๐ คณะ ข้อเท็จจริงก็คือจะเชื่อมโยงข้อมูล จะเอาอะไรก็ว่าไป ต้องให้ชัดเจน แล้วก็ติดกฎหมาย ข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคล (PDPA) มันก็คือภัยคุกคามของหน่วยงานด้วย

การแก้ปัญหาที่เฉพาะเรื่อง ถ้าเอาไปใช้ประโยชน์เฉพาะเรื่อง ก็เอากข้อมูลไปเฉพาะเรื่อง แต่ถ้าจะเอาทั้งหมดก็ต้องถามว่าเอาไปทำอะไร เช่น ตำรวจมาขอประจำ ศาลก็จะมีหมายศาลมาขอตรวจเช็คว่าคุณนี้มีใบอนุญาตทำงานถูกต้องหรือเปล่า ในด้านความมั่นคงก็น่าจะเอาจำนวนก็น่าจะเพียงพอ สมมติต้องการทราบว่าจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดรอบๆ กรุงเทพฯ มีแรงงานต่างด้าวหนาแน่นที่ไหนบ้างเราก็มีสถิติรายงาน เปิดดูในเว็บไซต์ได้เลย

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ทำได้ ไม่มีเสนอเพิ่มเติม แต่กลไกทั้ง ๔ เป็นตัวรอง ตัวหลักก็คือเราจะก้าวข้ามข้อมูลส่วนบุคคล เราต้องคำนึงถึงบางที่เจ้าตัวเขาไม่ยอมให้ใครไปยุ่ง เราก็คิดอีกมุมหนึ่งว่าเป็นเรื่องของความมั่นคง แต่มันไม่ใช่ สิทธิของเขาก็ต้องมี อันนี้คือปัจจัยสำคัญ แต่ในกฎหมายก็เปิดช่องไว้ว่าถ้ามีเหตุจำเป็น หรือเหตุอื่นๆ ก็สามารถดำเนินการได้เราก็ใช้ช่องนั้น แต่ในภาวะปกติเราก็เพียงแต่มีช่องทางที่จะติดต่อสื่อสารแต่เรายังไม่ได้เปิด ถ้ามีเหตุจำเป็นภายใต้กฎหมายที่ทำได้ เราก็เปิดประตูน้ำ ทางท่านก็สามารถดึงข้อมูลไปใช้ได้ แต่เฉพาะเป็นบางเรื่องบางกรณีที่มีเหตุ แต่จะเปิดเชื่อมตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะหน่วยผสม แต่หลายหน่วยเขาคงติดปัญหาเรื่องเดียวกัน แต่เรื่องหัวหน้าหน่วยดีไม่ดี มันเป็นเหตุผลลำดับรองลงมา ผมเชื่อว่าถ้ากฎหมายมันเปิดช่องให้ในส่วนของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนแต่ละที่ก็น่าจะมีปัญหาอะไร มันผิดกฎหมายนะถ้าจะให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพราะเจ้าตัวเขาไม่ได้ยินยอม และเรื่องการจ้างแรงงานต่างด้าวเป็นเรื่องที่อ่อนไหว แล้วข้อมูลเอาไปใช้แบบอื่นก็ได้ สมมุติไปอยู่กับมิชชันนารีที่มีอำนาจก็ได้ช่องทางพอดี

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางจิณณาพัต ปาจารย์อนันต์
๒. ตำแหน่ง: นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการจัดหางาน
๓. วันที่: ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมการจัดหางาน

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

หน่วยงานรับทราบข้อมูลเรื่องการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ จากการไปประชุมในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ และตระหนักรู้ถึงเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

หน่วยงานทราบถึงบทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ของ กอ.รมน. ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงและทราบเรื่อง

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

ทราบว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องของการแก้ไขปัญหาบริเวณพื้นที่ชายแดน

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

หน่วยงานไม่ทราบเกี่ยวกับกลไกที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูล ไม่แน่ใจว่าจะเรียกว่ากลไกมัย ทราบแค่ว่าวันนั้นที่ประชุมเขาแจ้งว่าหน่วยงานไหนเสนอที่จะขอขบประมาณเรื่อง Data Center ตรงนี้ก็สามารรถที่จะใส่เข้าไปในแผน และก็สามารรถนำไปเสนอของขบประมาณได้ โดยทางคณะกรรมการจะขับเคลื่อนว่าให้ความสำคัญกับตัวโครงการค่ะ

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

หน่วยงานเห็นด้วยสำหรับการมีคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานในการ ขับเคลื่อน เบื้องต้นกระทรวงแรงงานมีการเชื่อมโยงข้อมูลไปที่ Linkage Center อยู่แล้ว หน่วยงาน อื่นๆ สามารถไปเชื่อมโยงข้อมูลจาก Linkage Center ได้ แต่หากจะเชื่อมข้อมูลโดยตรงเพื่อการ วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ต้องมีการดำเนินการจัดทำ MOU ในการเชื่อมโยงข้อมูล แต่คณะกรรมการ ไม่ได้ลงมาถึงกรมการจัดหางานในระดับที่จะถึงการเชื่อมโยง จะทราบครั้งเดียวในการประชุมที่ สมช. ผลการประชุมไม่ได้ส่งต่อเนื้อหาที่เรา ความต่อเนื่องไม่มี ไม่ชัดเจน เพราะเห็นมีการประชุมแค่ครั้ง เดียว แต่ไม่แน่ใจว่าไปถึงระดับไหน แต่ในส่วนของเทคโนโลยี ตอนแรกพอพูดถึงการบูรณาการข้อมูลตาม แผนฯ จะมีการจัดทำ Platform Big Data ในระดับกรมก็จะมีผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยี เข้าร่วมกับกองที่ รับผิดชอบเรื่องต่างด้าวโดยตรง วันนั้นจะไปกัน ๒ หน่วยงานก็คือศูนย์เทคโนโลยีฯ กับสำนักบริหาร แรงงานต่างด้าว แต่ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการมีการติดตามไปที่สำนักบริหารแรงงานต่างด้าวหรือไม่ แต่ในส่วนของศูนย์เทคโนโลยีฯ จะไม่มีการติดตามต่อเนื่องอะไรอีกเลย คือมีประชุมครั้งเดียวแล้วก็หายไป เลย หรืออาจจะเป็นเพราะว่ากระทรวงแรงงานไม่มีปัญหาติดขัดอะไรหรือเปล่า

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ด้านนโยบายขององค์กร ควรให้มีการทำ MOU ในระดับภาพใหญ่ และควรให้ สมช. ขับเคลื่อนมากกว่าเดิม เพื่อการดำเนินการมีความคืบหน้าและดำเนินไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น สำนัก บริหารแรงงานต่างด้าวจะรับผิดชอบเรื่องต่างด้าวโดยตรง เขาเป็นเจ้าของข้อมูล ส่วนศูนย์เทคโนโลยีฯ จะ แค่ทำงานซัพพอร์ตเขา เราดูแลฐานข้อมูลก็จริง แต่เราจะไม่ได้ตัดสินใจว่าจะให้ข้อมูลใครหรือไม่ให้ ข้อมูลใคร เราจะต้องให้เจ้าของงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะให้หรือไม่ให้ โดยที่กองนิติการจะต้องเป็นคน อนุญาตก่อนว่าไม่ผิดกฎหมาย พออนุญาตแล้วทางศูนย์เทคโนโลยีฯ และสำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าว ก็ทำงานร่วมกัน ในเรื่องของการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ทางศูนย์เทคโนโลยีฯ ไม่ทราบเรื่อง Time-line ใน การเชื่อมโยงข้อมูลเลย ในการประชุมควรมีการสรุปผลการประชุมส่งเรียนถึงอธิบดีของแต่ละ หน่วยงาน ไม่งั้นการดำเนินงานก็จะขาดหายไปแบบนี้ การเชื่อมโยงในการดำเนินงานมันขาดหายไป ไม่แน่ใจว่ามันไปอยู่ที่หน่วยงานไหน เพราะว่าในส่วนของการกรมการจัดหางาน ในส่วนของการเชื่อมโยง ข้อมูลศูนย์เทคโนโลยีฯ จะรับเรื่องตรงนี้และกระจายไปตามหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ว่าจะด้านไหนเราก็ จะประสานไป และก็ต้องปรึกษารื้อกับกองนิติการ ขั้นตอนก็จะมีประมาณนี้ แต่ประเด็นคือหนังสือ จะต้องผ่านทางท่านอธิบดี และให้ท่านอธิบดีมอบหมายสั่งการมา



ความพร้อมของบุคลากร ผู้สัมภาษณ์เพิ่งมารับตำแหน่ง จะไม่ทราบด้วย ก่อนหน้านั้นจะอยู่ในส่วนของยุทธศาสตร์ รับผิดชอบในเรื่องของการเชื่อมโยงอยู่แล้ว ถ้ามีหนังสือมากลุ่มยุทธศาสตร์ก็จะต้องเข้าร่วมประชุมด้วย แต่กระบวนการทำงาน หน่วยงานมีความพร้อมเพียงพอสำหรับการดำเนินการ

ด้านเทคโนโลยี และการเชื่อมโยงข้อมูลทางหน่วยงานมีความพร้อม เนื่องจากมีระบบ API รองรับการเชื่อมโยงข้อมูลอยู่แล้ว สามารถที่จะหาหรือได้ว่าต้องการเชื่อมโยงแบบไหน ในครั้งแรกจะเป็นแบบ Real-time หรือในครั้งแรกจะส่งเป็นก้อนเข้าไปก่อน แล้วหลังจากนั้นจะเป็นแบบ Real-time หรือวันละครั้ง ก็จะเป็นวิธีการที่เราจะตกลงร่วมกัน ถ้าเป็นแบบ Real-time ก็จะมีผลกระทบต่อการให้บริการประชาชน อาจจะขอเป็นรายวัน วันละครั้ง หรือเดือนละครั้ง แล้วมาตกลงกันเรื่องวิธีการ แต่ปกติ API ก็ต้อง Real-time

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ไม่มีปัญหาข้อขัดข้อง เนื่องจากหน่วยงานที่นำข้อมูลไปใช้มีนโยบายเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอยู่แล้ว เพราะหน่วยงานเองเชื่อมั่นว่าในด้านความมั่นคง หน่วยงานที่ดำเนินการน่าจะมีความมั่นคงปลอดภัยอยู่แล้ว และมีเรื่องกฎหมาย PDPA รองรับอยู่แล้ว เชื่อว่าทุกหน่วยงานเองน่าจะมีความกังวลในเรื่องนี้ว่าจะมีผลกระทบกับหน่วยงานหรือไม่ แต่สุดท้ายแล้วเข้าใจว่าการบริหารจัดการความมั่นคงระดับประเทศ หน่วยงานต้องให้ข้อมูล ไม่มีปัญหาข้อขัดข้องแต่อย่างใด

#### **๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

เสนอแนะให้มีการทำ MOU ในภาพรวมทุกๆ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบูรณาการได้อย่างรวดเร็วขึ้น เพราะในเรื่องความมั่นคงมันเกี่ยวข้องทั้ง ๑๓ หน่วยงาน สมช. ต้องขับเคลื่อนมากกว่านี้ ทำ MOU รวมให้ทุกหน่วยงานมาพร้อมกันเลย บนเวทีเปิดตัวเลยว่าจะทำเรื่องความมั่นคง เช่นร่วมกันที่เดียวว่าจะมีการทำอะไรบ้าง ไม่งั้นก็จะช้า ถ้า MOU ผ่านแล้วก็จะดำเนินการต่อได้เร็วขึ้น

**๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด**

เห็นด้วยว่าเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้จริง และในส่วนของกรมการจัดหางาน กลไกเหล่านี้เรามีความพร้อมแล้วที่จะดำเนินงาน พร้อมทั้งภาวะผู้นำ ทีมงาน และกลไกการทำงานเราก็มีการแบ่งชัดเจนว่าข้อมูลไหนใช้ได้ ใ้ไม่ได้ และในเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยีเราก็พร้อม

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เหมาะสมและยอมรับได้ มีความเป็นไปได้มากที่จะประสมผลสำเร็จหากมีการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูลตามแนวทางทั้ง ๔ แนวทาง

ข้อเสนอแนะ กลไกทั้ง ๔ ด้านที่จะเพิ่มเข้าไป ถ้าในระดับภาพรวมจะบรรลุวัตถุประสงค์แน่นอน ประเด็นไม่ได้อยู่ที่เชื่อมแล้วเอาข้อมูลไปวาง แต่ประเด็นอยู่ที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานต้องการนำข้อมูลกลับมาใช้ประโยชน์ อันนั้นคือสิ่งที่กรมต้องการ ไม่ใช่การอนุญาตให้ชาวต่างด้าวทำงาน อนุญาตได้เฉพาะกรมการจัดหางานอย่างเดียว มันมีเรื่องของข้อมูลที่เราต้องการ เช่น ข้อมูลของ สตม. ข้อมูลการกระทำผิด ข้อมูลเรื่องของสุขภาพ มาประกอบในการที่จะอนุญาตทำงาน อันนี้คือสิ่งที่กรมต้องการ เพราะปัจจุบันนี้ในการที่จะเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน จะไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวก เพราะในการที่มาขออนุญาตทำงานมันควรที่จะขอได้ทันที ในการที่จะตรวจสอบว่าคนๆ นั้นติดอะไร ติด Black list ติดคดี มีวีซ่าของการทำงานอยู่หรือเปล่า ซึ่งควรที่จะตรวจสอบได้ทันที แต่ตอนนี้ในการจะขออนุญาตทำงานจะต้องมายื่นคำขอก่อน และให้เขากลับไปเอาเอกสารจากหน่วยงานต้นทางแล้วค่อยกลับมายื่นกับกรม ซึ่งมันไม่ได้ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวก ซึ่งเรามองว่าการบูรณาการข้อมูลระดับ Big Data ในด้านความมั่นคงควรส่งผลเรื่องการอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารจัดการด้านแรงงานต่างด้าวมีประสิทธิภาพ เป็นแรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตที่ถูกต้องอยู่ในประเทศไทย ปัญหาความมั่นคงก็จะค่อยๆ หดไป เรื่องของต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองก็ควรที่จะตรวจสอบได้ว่ายังไง เราอนุญาตทั้งหมดมัย และยังมีหลบหนีอยู่ที่ไหนอย่างไร ถ้าหลบหนีกรมการจัดหางานมีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของคนต่างด้าวก็จะได้รู้แล้วว่าคนต่างด้าวกลุ่มนี้ไม่มีใบอนุญาตให้ทำงาน เราก็ควรที่จะได้รู้ในข้อมูลตรงนั้น ดังนั้นในการเชื่อมโยงข้อมูลมันก็ควรมีไปและกลับมา คือวิเคราะห์ให้กรมได้ เอา Big Data ไปวิเคราะห์ว่าต่างด้าวกลุ่มที่ไม่มีใบอนุญาตทำงานอยู่ตรงไหนของประเทศไทย มันควรจับได้ มันไม่ใช่ว่าต่างคนต่างทำงานแบบทุกวันนี้

จริงๆ ตรงนี้ถ้าเสร็จแล้วน่าจะมีการให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานกำหนดโจทย์จะได้แก้ปัญหาที่เราต้องการจริงๆ ถ้าจะให้ดีก็คือต้องลงในระดับปฏิบัติของกอง กรมเลย

ถ้าเป็นข้อมูลด้านความมั่นคงมันฟังดูดีเฉพาะ แต่ถ้าเป็นข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์แล้วต้องเป็นข้อมูลที่พร้อมจะเผยแพร่ แต่บางอย่างเราก็ต้องการตรวจสอบถ้าเป็นฐานข้อมูลกลาง ถ้าสามารถทำได้

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายอิทธิกร ช่างสากล
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการ  
ศึกษาธิการ
๓. วันที่: ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการ  
กระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการ  
บริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง  
สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ  
ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕)  
ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ไม่ค่อยรับทราบ เนื่องจากเรื่องนี้ไม่ได้เป็นประเด็นใหญ่ที่คนใครความสนใจกัน ไม่เหมือน  
พ.ร.บ. ไซเบอร์, กฎหมาย PDPA ไม่ได้มีผลกระทบในวงกว้าง หรือในหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม  
และไม่มีขอความเห็นจากหน่วยงาน ถ้ามีการขอความคิดเห็นจากหน่วยงานก่อนอาจจะทำให้  
หน่วยงานรับรู้รับทราบ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของ  
ผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ทราบในที่ประชุมร่วมกับ กอ.รมน. ได้ทำงานร่วมกัน และได้อ่านแผนการบูรณาการข้อมูล  
ด้านความมั่นคง การให้ข้อมูลบน Linkage Center โดยมีปัญหาที่กฎหมายไม่ให้เปิดเผยข้อมูลจาก  
Linkage Center เพราะไม่ได้ระบุคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่มีคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน หน่วยงาน  
กังวลว่าจะมีคนอื่นที่มาดึงข้อมูลจากหน่วยงานไป กฎหมายแต่ละหน่วยงานออกกฎหมายสับสน  
ขัดแย้งกัน ไม่มีความชัดเจน ตอนออกกฎหมายเหมือนไม่ได้คุยกันก่อนว่าแบบไหนทำได้ แบบไหนทำ  
ไม่ได้ คนทำแผนต้องมีความชัดเจน แนวทางปฏิบัติให้หน่วยงานราชการสามารถทำงานได้อย่างสบาย  
ใจ เพราะนิติกรจะตีความเป็นภาษากฎหมายทำให้การทำงาน หรือการตีความได้ยาก

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือ  
เรื่องอะไร

ต้องมียุทธศาสตร์ข้อมูลด้านอัตลักษณ์

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

คือ การมีคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ทราบในรายละเอียดกระบวนการทั้งหมด กอ.รมน. ควรเพิ่มเราให้อยู่ในแผนเพื่อที่จะได้รับทราบข้อมูล และการมีส่วนร่วม

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

การมีคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน แต่กระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการประชุมทำให้ไม่ได้รับทราบรายละเอียดของแผนนี้ เพื่อให้รับรู้รับทราบกระบวนการทั้งหมด บริบทอะไรที่จะให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติ การที่หน่วยราชการต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ด้านนโยบายชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดให้มีความพร้อม

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

กังวลเรื่องข้อมูลรั่วไหล เรื่องของความเข้าใจในระยะเวลาในกระบวนการจัดเตรียมข้อมูล การละเมิดสิทธิข้อมูลส่วนบุคคล

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

การมีส่วนร่วมในการได้รับข่าวสาร และความชัดเจนของกรอบการปฏิบัติว่า หน่วยทำอะไรได้ ทำอะไรไม่ได้

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ ภาวะผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ ข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๓ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๔ ทีมเวิร์ค

- ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร  
ต้องชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง
- ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร  
การทำงานร่วมกันได้ทั้งในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน
- ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท  
หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร  
กระบวนการขึ้นอยู่กับทีมเวิร์ค การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ทีมที่พร้อมทำงานร่วมกัน
- ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อ  
เกิดขึ้นได้  
การมีข้อมูลที่ดี คือข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ได้
๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหาร  
จัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอใน  
ประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมี  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร  
กลไกมีความเหมาะสม ยอมรับได้ นโยบายมีความสำคัญ กำหนดภารกิจให้มีเป้าหมาย เป้าหมาย  
คือผลงานสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ได้

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาวเกศินี จันทร์แก้ว
๒. ตำแหน่ง: นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการศึกษาธิการ
๓. วันที่: ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

หน่วยงานไม่รับทราบ เพราะอาจจะไม่ได้เป็นประเด็นที่หน่วยงานได้รับทราบ และไม่มีระบุชัดเจนว่าให้กระทรวงศึกษาให้ทำอะไร หน่วยงานยังสับสนว่า กอ.รมน. จะเป็นเจ้าภาพหลักหรือไม่ และไม่ทราบว่า กอ.รมน. จะเอาข้อมูลไปดำเนินการในลักษณะไหน หน่วยงานไม่รับรู้หน้าที่ของตัวเอง คือต้องทำอะไร

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

หน่วยงานให้ข้อสงสัยกับกลไกว่าใครจะเป็นคนรับผิดชอบ อยากให้มีการแจ้งหรือกำหนดหน่วยงานที่จะเป็นคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้ทำงานและขอการสนับสนุนงานกันในมิตินั้น ๆ ได้ถูกหน่วยงาน และกฎหมายมีความขัดแย้งกันแต่ละหน่วยงาน

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

ต้องมีฐานข้อมูลด้านอัตลักษณ์

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

คือ การมีคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ทราบในรายละเอียดกระบวนการทั้งหมด กอ.รมน. ควรเพิ่มเราให้อยู่ในแผนเพื่อที่จะได้รับทราบข้อมูล และการมีส่วนร่วม

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

ในส่วนของผู้หลบหนีเข้าเมืองเป็นกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน ในการจัดการเรียนการสอน

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่นเครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ความพร้อมทางด้านนโยบาย โดยมีการอบรม และมีระบบตรวจสอบ พัฒนาคนให้สามารถ ออกแบบการทำงานได้เอง

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

การนำข้อมูลไปใช้งาน ข้อมูลอาจจะไม่ครบตามการใช้งาน ปัญหาการตกลงว่าหน่วยงานไหน จะเป็นคนเก็บข้อมูล

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

การกำหนดมาตรฐานข้อมูลแต่ละหน่วยงานให้ตรงกัน เพื่อให้ง่ายต่อการเชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงาน

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่า การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห่วงปิงประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ กระบวนการ

สำคัญลำดับที่ ๓ ทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๔ ข้อมูล

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ต้องมีความสามารถตัดสินใจ และแนะนำคนในทีมได้

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ต้องมีทีมเชื่อมั่น และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีกี่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ต้องมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

พัฒนาข้อมูลให้สมบูรณ์ พร้อมใช้งาน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เหมาะสม ยอมรับได้ การเพิ่มกระบวนการให้เขาเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติ

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร



## สัมภาษณ์เชิงลึก

### เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางอุษา จันทลอย บุญเปี่ยม
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม
๓. วันที่: วันศุกร์ที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กระทรวงยุติธรรม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

กระทรวงยุติธรรมทราบจากการประชุมหารือระหว่าง กอ.รมน. และกระทรวงยุติธรรมว่า แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นระยะเริ่มต้น แผนปฏิบัติการด้านฯ ได้จัดทำโดย สมช. ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นความมั่นคง (แผนโคลง) ประเด็นที่ ๕ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม มีเป้าหมายเพื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุน ประเด็นที่ ๑ - ๔ ซึ่งนำมาด้วยการบูรณาการข้อมูล

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

กระทรวงยุติธรรมทราบว่า กอ.รมน. เป็น ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ตามแผนปฏิบัติการด้านฯ ในระดับอำนาจการ และกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยระดับปฏิบัติสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

บูรณาการข้อมูล หรือ Big Data ต้องมีเป้าหมายในการใช้งานข้อมูลและข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่งกระทรวงยุติธรรมเป็นหน่วยระดับปฏิบัติสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน. ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

ก.รมน. บูรณาการข้อมูลกับหน่วยราชการต่าง ๆ และวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย จึงขับเคลื่อนระดับอำนาจการด้วยการประชุมหารือกับหน่วยเจ้าของข้อมูล (หน่วยปฏิบัติ) แล้วรายงานผลการดำเนินการไปยังคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงซึ่งเป็นระดับนโยบาย

**๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่านรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร**

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร**

ก.รมน. ได้มีการดำเนินการตามมติประชุมคณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นผู้หลบหนีเข้าเมือง และในการประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อ ๙ ก.พ. ๖๖ ณ สมช. ซึ่ง ก.รมน. ได้แสดงแดชบอร์ดนำเสนอที่มีข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สาธารณสุข สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น ซึ่งกระทรวงยุติธรรมเข้าร่วมการประชุมนี้ในฐานะคณะกรรมการฯ ได้รับทราบผลการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านฯ ในห้วงเวลา

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

ด้านโอกาสเชิงนโยบาย: ปัจจัยแรก นโยบายของรัฐบาล ซึ่งเป็นเทรนของโลก เทรนของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ ซึ่งรัฐบาลก็รับเทรนตรงนี้มา และผลักดันให้หน่วยงานของรัฐเป็นหน่วยงาน 4.0 เป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นโอกาสของการขับเคลื่อนของการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประสบความสำเร็จได้

ด้านโอกาสเชิงกฎหมาย: ประการที่สอง มีกฎหมายที่สนับสนุนเรื่องนี้อยู่หลายตัว เช่น พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดัน รวมทั้งมีเรื่องการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นฐาน/ spring board สำหรับการอ้างอิงที่ดี ให้หน่วยงานของรัฐเชื่อมโยงกัน แต่หน่วยงานก็ต้องไปคุยกันในรายละเอียดถึงการให้/เชื่อมโยงได้ กฎหมายนี้จะเป็นภาพใหญ่

ด้านโอกาสเชิงงบประมาณ: เดิมในปี ๖๐-๖๑ มีเรื่องของการจัดทำคำของบประมาณในเชิง agenda ขึ้นมา เรื่องงบบูรณาการ มีการจัดกลุ่ม การจัดงบประมาณของประเทศจะมีส่วน function base เป็นงานตาม function งบเงินเดือน งบค่าน้ำค่าไฟ แต่รายจ่ายแบบนี้ เราจะไม่เคลื่อนไปข้างหน้า ในสมัย ครม. คณะแรก สมัยท่านสมคิดเป็นรองนายก ก็มีแนวคิดงบบูรณาการขึ้นมา เป็นรายประเด็น เรียกว่าเป็นงบบแบบ agenda base ซึ่งในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหนึ่งใน agenda หลาย ๆ เรื่อง ที่รัฐบาลมุ่งเน้นจะพัฒนา ได้มีการสร้าง infrastructure รองรับอยู่หลายเรื่อง เช่น โครงการพัฒนาระบบคลาวด์กลางภาครัฐ (GDCC) รัฐบาลลงทุนเรื่องคลาวด์ จะให้ทุกหน่วยงานไปอยู่ในคลาวด์

ของรัฐบาล ซึ่งการบูรณาการมีการกำหนดประเด็นงบประมาณเพื่อการบูรณาการเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะมีอยู่ ๒ หน่วยงาน คือ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) และกระทรวงกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE) ในการของบที่เกินร้อยล้านขึ้นไปจะต้องผ่านการพิจารณาของ สพร. หรือ DE ด้วย

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**

ด้านอุปสรรค: พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้กล่าวถึงข้อมูลส่วนบุคคลไว้ เป็นกฎหมายแรกที่พูดถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ต่อมาปี ๖๒ เรามีกฎหมาย PDPA ซึ่งในด้านหนึ่งคือการคุ้มครอง จะเป็นสิ่งที่ทำให้ราชการต้องระแวงระวังมาก ไม่ถึงกับเป็นอุปสรรค แต่จะเป็นข้ออ้างในการเปิดเผยระหว่างกัน เพราะหน่วยงานกลัวว่าถ้าเปิดไปแล้ว และมันหลุดที่ไหนไม่รู้แต่เขาเป็นเจ้าของข้อมูลอยู่ สิ่งที่ทำให้คนมั่นใจได้คือ การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (security) คุณต้องทำ security, ISO ต้องทำหลายอย่างเข้ามาประกอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเรามีระบบ security ยังไง มีนโยบาย PDPA ยังไง ซึ่งต้องไปพร้อมกัน トラบดีไม่มีหลักประกันเรื่องนี้จะไม่มีการเปิดเผย

**๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก**

กอ.รমন. ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ควรจะมีเป้าหมายในการใช้งานข้อมูลที่ชัดเจน และมีข้อมูลที่ถูกต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย พร้อมไปกับการพัฒนาเทคโนโลยี กระบวนการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีข้อมูล ข้อมูลซ้ำกัน ข้อมูลไม่ครบ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล

กอ.รমন. (Data Center) ทำเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย แตกต่างจากศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกระบวนการยุติธรรม (DXC) เชื่อมโยงข้อมูลในกระบวนการยุติธรรม เป็นข้อมูลรายบุคคล เน้นด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล การทำความสะอาดข้อมูล ความปลอดภัยของข้อมูล อาศัยการเจรจาทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

สพร. น่าจะมีบทบาทมากกว่านี้ ถ้า MOI Linkage เป็น Master data ตรงกลาง การเชื่อมโยงเรื่องนี้จะเหมือนดอกไม้ที่มีตรงกลางและมีกลีบดอก ทุกอย่างจะต้องวิ่งวนกลับไปตรงกลาง ซึ่งตรงกลางจะทำหน้าที่ทำความสะอาดข้อมูล อัปเดต ทำทุกอย่าง แล้วกลีบหนึ่งเป็นโหนดหนึ่ง เช่น อันนี้เป็นเรื่องการค้าและการพาณิชย์ อันนี้เป็นเรื่องความมั่นคง อันนี้เป็นเรื่องกระบวนการยุติธรรม อันนี้เป็นเรื่องสาธารณสุข

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญที่สุด คนที่เป็นผู้นำคือคนที่อยู่เหนือความคาดหมาย ความสำคัญอยู่ที่ฝั่ง content ไม่ได้อยู่ฝั่งเทคนิค

แทนที่จะทำขึ้นมาใหม่ทั้งหมด เดิมทีแต่ละคนอยากจะทำอะไร ต่างคนต่างทำ กอ.รมน.ควรจะทำในลักษณะต่อยอด แบบกระด้างขึ้นไป เช่น DXC เป็นข้อมูลกระบวนการยุติธรรม ซึ่งกระบวนการยุติธรรมเป็นส่วนหนึ่งของความมั่นคง ถ้าไม่ได้เฉพาะเรื่องหลบหนีเข้าเมือง ทำประเด็นความมั่นคง ตรงไหนมีโหนดอยู่แล้วคุณไปเชื่อมต่อกับตรงนั้น จะทำให้ลงทุนน้อย ตัดเรื่องช่องว่างออก เช่น การเชื่อมโยงเครือข่าย ถ้าเราจะเปรียบ MOI Linkage ของมหาดไทยเป็นดาวฤกษ์ ยังมีดาวเคราะห์ดวงเล็กอีกมาก DXC ก็เป็นวงเล็กอีกวง

กอ.รมน. ก็จะมาเป็นวงเล็กอีกวงหนึ่ง คุณไม่ต้องสร้างวงเล็กขึ้นมา ทำขึ้นมาแล้วเชื่อมโยงในสิ่งที่มียู่แล้วต่อยอดขึ้นไป

### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ทีมเวิร์คที่ดีควรมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย (multidiscipline) ทั้งด้านเทคนิค ไม่ว่าจะ เป็นนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล วิศวกรคอมพิวเตอร์ และด้านภายนอก ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาสถานการณ์ โจทย์ หรือความต้องการของผู้ใช้งานข้อมูล

### ๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ด้านกระบวนการ เริ่มจากการ design จากภาพใหญ่ไปสู่รายละเอียด คุณต้องการข้อมูลไปเพื่ออะไร เอามาจากไหน เก็บไว้ที่ไหน ประมวลผลอย่างไร จะแสดงผลอย่างไร จะทำให้ข้อมูลนี้ถูกต้อง แท้จริงได้อย่างไร จะทำให้ข้อมูลนี้มีความน่าเชื่อถือได้อย่างไร คุณมีระบบการรักษาความปลอดภัย ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายได้อย่างไร เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะ maintain อย่างไร ลงทุนระยะสั้น ตอนเริ่มต้นเท่าไร ลงทุนดูแลรักษาอีกเท่าไร ลงทุนซ้ำเป็นการเตรียมพร้อมด้านงบประมาณอีกเท่าไร ลงทุนเองกับเชื่อมโยงมาแบบไหนถูกกว่า ต้องมี solution นโยบายเป็นเรื่องสำคัญ และคิดแบบนี้ถึงส่วนรวม

### ๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้อง และสามารถเชื่อมโยงระหว่างกันได้

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลมาจาก Master data การทำความสะอาดข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากที่สุด

การกำหนดการเชื่อมโยงของประเทศไทยจะใช้อะไร ถ้าเป็นรายบุคคล รหัสประชาชน ๑๓ หลัก หรือจะใช้อะไรเป็นหลัก แต่ถ้าไม่ใช่คนไทยใช้เลข passport หรือไม่บางคนไม่มี หรือไม่มีใบชมพู/ใบเหลืองทำอย่างไร คุณต้องออก platform ในการเก็บข้อมูล ยกตัวอย่าง ข้อมูลการศึกษา หน่วยงานหนึ่ง แบ่งเป็น มัธยมต้น, มัธยมปลาย, สูงกว่ามัธยม, ปริญญาตรี/โท/เอก ในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่ง แบ่งเป็น ประถม ๑, ประถม ๒, ... , มัธยม ๑, มัธยม ๒, ซึ่งละเอียดว่าแต่ matching กับอีกหน่วยงานไม่ได้ หน่วยงานกลางควรเข้ามาทำหน้าที่กำหนดตรงนี้ให้เกิดการเชื่อมโยงกันได้ DXC ทำโปรแกรมล่าม เป็นส่วนเสริมในการแปลงข้อมูลข้างต้นให้เข้ากันได้

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ยอมรับได้แน่นอน เพราะตอนนี้เป็นเรื่องพลังของข้อมูล power of data ทุกคนอยู่ได้ด้วยข้อมูล สิ่งที่ กอ.รมน. ทำเป็นโหนดหนึ่งของการจัดการข้อมูลในประเทศนี้ มีประโยชน์แน่นอน แต่ต้องโฟกัสให้ชัด ตอบโจทย์อะไรจะต้องชัดเจน บริหารจัดการข้อมูลให้คุ้มกับผลลัพธ์ การเสพข้อมูลมีหลายระดับ จากสิ่งที่ กอ.รมน. ทำ ถ้านายกรัฐมนตรีจะเสพอีกแบบ ถ้าเป็นระดับ สมช. จะเสพอีกแบบ ถ้าเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะเสพอีกแบบ ถ้าประชาชนเสพอีกแบบ คุณจะเสิร์ฟใคร จะเป็นภัยพิบัติแบบไหน

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก

### เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาวณธธรา ฐิติธราดล
๒. ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
๓. วันที่: ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ห้องประชุมกองยุทธศาสตร์และแผนงาน ชั้น 6 อาคารกรมราชทัณฑ์

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ กรมราชทัณฑ์ ทราบ เนื่องจากบูรณาการข้อมูลของกรมราชทัณฑ์ไปยัง กอ.รมน. ตามแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน. กรมราชทัณฑ์ทราบว่า กอ.รมน. ทำหน้าที่ในฐานะศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง และกรมราชทัณฑ์สนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง กอ.รมน.

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

กรมราชทัณฑ์ทราบว่า การบูรณาการข้อมูลที่ผ่านมา กรมราชทัณฑ์เกี่ยวข้องเรื่องการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาก็คืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่กรมราชทัณฑ์เกี่ยวข้องคือการประชุมหารือของ กอ.รมน. กระทรวงยุติธรรม และ กรมราชทัณฑ์

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน

รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

กลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองที่ผ่านมา กรมราชทัณฑ์เกี่ยวข้องคือการประชุมหารือของ กอ.รมน. กระทรวงยุติธรรม และ กรมราชทัณฑ์ ซึ่งชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้องคือข้อมูลผู้ต้องขังที่ไม่มีสัญชาติไทยหรือมีปัญหาและสถานะ

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

กรมราชทัณฑ์มีความพร้อมด้านนโยบาย กระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยี สำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังหลายหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้ง กอ.รมน.

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลของ กรมราชทัณฑ์ และ กอ.รมน. ยังไม่เป็นแบบอัตโนมัติ ปัจจุบันจึงใช้ทรัพยากรด้านบุคลากรและเวลาในการอัปเดตข้อมูลตามวงรอบด้วยฮาร์ดดิส

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ด้านเทคโนโลยี กรมราชทัณฑ์เสนอแนะการเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นแบบอัตโนมัติ หรือเพิ่มงบประมาณสำหรับปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงปิงประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๒ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๔ กลไกด้านภาวะผู้นำ

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๔ ผู้นำองค์กรมีความเข้าใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงาน

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านทีมเวิร์ค คือองค์กรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ความมีส่วนร่วมของบุคลากร

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๒ ควรมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการให้มากขึ้น แต่ละหน่วยงานก็มีมาตรการหรือกฎหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งองค์กรควรมีธรรมาภิบาล

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

กลไกด้านข้อมูลสำคัญมากที่สุด ข้อมูลต้องมีประสิทธิภาพ และปริมาณมากเพียงพอต่อการใช้งาน ควรมีการทำความสะอาดข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ประมวลผล

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

กรมราชทัณฑ์เห็นด้วยกับแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร



## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นายจรินทร์ บุตรวงษ์
๒. ตำแหน่ง: หัวหน้ากลุ่มตรวจท่า สำนักความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทางน้ำ กรมเจ้าท่า
๓. วันที่: ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กรมเจ้าท่า

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบแผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ ตามแผนไค้งยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ กรมเจ้าท่าสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องข้อมูลกับการแก้ไขปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมืองไปยัง กอ.รมน.

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

รับทราบข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือ

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

แผนฯ เป็นตัวขับเคลื่อนไปพร้อมกับหน่วยงานหลัก

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

มีการประสานและการดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของกรมเจ้าท่าไปยัง กอ.รมน.

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

กรมเจ้าท่าพร้อมสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้ศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงนำ ข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านความมั่นคง และกรมเจ้าท่ามีการเก็บข้อมูลและทำความสะอาดข้อมูล

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ในกระบวนการเก็บข้อมูลและทำความสะอาดข้อมูลต้องใช้เวลา

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ ประชาชนและต้องมีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๒ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญลำดับที่ ๔ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๑ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ให้นโยบาย และผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๓ ทีมเวิร์คที่ดี ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสำคัญทั้งหมด ทำงาน ประสานกัน และองค์กรต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะเฉพาะทาง มีความเข้าใจทุกมิติ เกี่ยวกับข้อมูล

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญลำดับที่ ๔ กระบวนการมีความชัดเจน การดำเนินการต้องมีการประสานงานอย่าง ชัดเจน มีความรวดเร็ว และตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนกระบวนการทำงาน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญลำดับที่ ๒ ข้อมูลต้องมีความถูกต้อง มีความหลากหลาย มีระมัดระวังในการดำเนินการต่อข้อมูล มีการรักษาความปลอดภัยข้อมูล และการดำเนินการต่อข้อมูลให้เป็นไปตามกฎหมาย

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เห็นด้วย เสนอเพิ่มเติมในด้านการเชิญหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องมาให้แนวทางในการเก็บข้อมูล การใช้ข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูล โดยศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคงให้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะหรือระดับของข้อมูลที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้เสนอเพิ่มเติมด้านกลไกงบประมาณ

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: นางสาววิศัลยา ปานเจริญ
๒. ตำแหน่ง: หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ/รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักแผนงานกรมเจ้าท่า
๓. วันที่: ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักแผนงาน กรมเจ้าท่า

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑  
รับทราบ เนื่องจากผู้แทนกรมเจ้าท่าเป็นหนึ่งในคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิคในการเชื่อมโยงข้อมูล

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

รับทราบข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

คณะกรรมการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงแก้ไขในด้านการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

กรมเจ้าท่าพร้อมให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูล และศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ไม่มีปัญหาข้อขัดข้อง กรมเจ้าท่ายินดีให้การสนับสนุนข้อมูล

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อประชาชน

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญสูงสุด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เห็นด้วย ให้ความร่วมมือ และผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ มีความสำคัญทั้งหมด และต้องมีบุคลากรมีทักษะหลายด้าน รวมทั้งด้านเทคโนโลยีและข้อมูล และควรมีการประสานการปฏิบัติให้แต่ละหน่วยรับทราบอย่างทั่วถึงทุกส่วน

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ควรใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ข้อมูลที่น่าไปวิเคราะห์ควรเป็นลักษณะ transaction ข้อมูลต้องมีความถูกต้อง และรู้ว่าจะใช้ประโยชน์จากชุดข้อมูลใด

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เห็นด้วยที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ 3 และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านกลไกงบประมาณ

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พล.ต. ชัยพฤกษ์ ดิวงประพัฒน์
๒. ตำแหน่ง: รองเจ้ากรมยุทธการทหารบก
๓. วันที่: ๕ เมษายน ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กรมยุทธการทหารบก กองบัญชาการกองทัพบก

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ทราบ แต่ในส่วนของรายละเอียดคงไม่ลึกซึ้งเหมือน แผนปฏิบัติการของ ทบ.

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ทราบ ในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านความมั่นคงของกองทัพ ในส่วนของ ท.บ. เนี่ยมันจะแบ่งออกเป็นหลายส่วน ในส่วนของที่เป็นลักษณะข้อมูลทั่วไปทางด้านการปฏิบัติงาน ในส่วนของกรมยุทธการทหารบกก็รับผิดชอบ เกี่ยวกับงานด้านยุทธการ งานด้านการกำกับดูแลงานด้านความมั่นคงทั้งหมดของกองทัพ ตั้งแต่แนวชายแดน หรือว่าในพื้นที่ภาวะปกติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การกำกับดูแล การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

งานบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

กลไกถ้าพูดถึง กำลังพล พูดถึงเครื่องมือ พูดถึงกองทัพก็มีหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับส่วนกลาง ระดับภูมิภาคอยู่ในทั่วประเทศ ทุกพื้นที่ของประเทศ กรมยุทธการทหารบกก็เป็นหน่วยที่

กำกับดูแลแล้วก็ให้ข้อเสนอแนะ แล้วก็รวบรวมข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานที่เรามีอยู่ตั้งแต่ภายนอกประเทศจนถึงภายในประเทศทั้งหมด อันนี้เป็นเครื่องมือแล้วเป็นกลไกของเราแต่ว่ากลไกที่ไปเชื่อมโยงกับ กอ.ร.ม.น. นี้ ก็ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของการสนับสนุน ข้อมูลทางด้านความมั่นคงให้กับ กอ.ร.ม.น. แล้วก็ก็มีคณะกรรมการใหญ่ที่มีเสนาธิการทหารบก เป็นผู้รับผิดชอบ มีกรมฝ่ายเสตต่าง ๆ เป็นผู้แบ่งมอบภารกิจไป อันนั้นมันก็เป็นกลไกหนึ่งในการที่จะขับเคลื่อนเรื่องดังกล่าว

**๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการ ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร**

**๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร**

การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองเนี่ย กองทัพบกเป็นหน่วยรับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาล ตามที่รัฐบาลได้มอบหมาย กองทัพได้รับการแต่งตั้งเป็นอนุกรรมการด้านการสกัดกั้นและจับกุมผู้เข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย แล้วก็ยังมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมอยู่ในคณะอนุกรรมการดังกล่าว กลไกดังกล่าว ก็ลงไปยังส่วนภูมิภาคต่างๆ ที่รับผิดชอบ ก็คือกองทัพบกภาคต่างๆ หรือกองกำลังต่างๆ ที่รับผิดชอบตามแนวชายแดน ซึ่งใช้ในการสกัดกั้นหรือว่าจากกุมผู้เข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย

**๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น**

ภารกิจซึ่งกองทัพบกสนับสนุนเป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากรัฐบาล เพราะฉะนั้น เครื่องไม้เครื่องมือต่างๆ ของกองทัพที่มีอยู่ที่เอาไปใช้ กองทัพเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรบ เพราะฉะนั้นอย่างเช่นเครื่องมือตรวจจับ ผู้รุกล้ำข้ามแดนมันก็จะกลายเป็นเครื่องมือทั้งหลายเป็นเครื่องมือที่ใช้กับข้าศึก มันไม่ใช่เครื่องมือที่ออกแบบ หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการจับกุมผู้เข้าเมืองผิดกฎหมาย แต่เราดัดแปลงมาใช้เพราะฉะนั้นเรื่องเครื่องมือ อาจจะไม่มีไม่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน

**๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น**



การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เรื่องการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในกำลังพลในทุกระดับของเรา ซึ่งแต่ละหน่วยมีข้อมูลของตัวเองอยู่แล้ว เพียงแต่ได้นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมหรือยัง

#### ๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

น่าจะเพิ่มเติมในเรื่องของการประเมินสถานการณ์ร่วมกัน การใช้ประสิทธิผลจากการประเมินค่าร่วมกัน และใช้ในการกำกับดูแล

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญลำดับที่ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญลำดับที่ ๒ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญลำดับที่ ๓ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญลำดับที่ ๔ กลไกด้านทีมเวิร์ค

##### ๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ภาวะผู้นำคือผู้ที่ทำที่ตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม แล้วก็ตรงกับสถานการณ์ในภาวะนั้นๆ

##### ๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ยังใช้เวลาในการพัฒนาได้ พอทำงานไปสักพักหนึ่งเดี๋ยวมันจะมีทีมเวิร์คขึ้นเรื่อย ๆ ทีมเวิร์คขึ้นเรื่อย ๆ ทันทันทันใจมันคงเป็นไปได้ยาก มาจากหน่วยงานนั้น มาจากหน่วยงานนี้อะไร มันต้องใช้เวลาในการสร้างทีมเวิร์ค

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กระบวนการทำงานกับทีมเวิร์คเนี่ย ใกล้เคียงกันมาก แต่ว่ากระบวนการทำงาน ถ้ายังไม่มีทีมเวิร์ค ขอให้มีการกระบวนการทำงานก่อน แต่ละส่วนงานมีกระบวนการทำงานของตนเอง กระบวนการทำงานของตัวเองมีอย่างไรออกมาทำให้สอดคล้อง ทำให้ถูกต้องตามภารกิจหรือบทบาทที่ได้รับผิดชอบที่ได้รับความรับผิดชอบ

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

ถ้าเป็นสมัยปัจจุบันต้องเริ่มจากการมีข้อมูลก่อน ข้อมูลที่สมบูรณ์ ที่มีความชัดเจน แล้วนำมาใช้ด้วยความรวดเร็ว นำผลมาวิเคราะห์บริหารงาน ข้อมูลต่าง ๆ ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดใน

ปัจจุบัน ข้อมูลที่มีอยู่มากมายในโลก ถ้าเราได้เก็บรวบรวมสามารถนำมาบริหารจัดการและนำมาใช้งาน ทำให้การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือของผู้นำกองทัพ ตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้องเพราะมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์และถูกต้อง

**๔. ประเด็นที่ ๔** ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

มันก็เหมาะสม แล้วก็ยอมรับได้ เราต้องพยายามมีหน่วยงานที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆของหน่วยงานด้านความมั่นคง ให้มากที่สุด อยากมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อนำมาวิเคราะห์และก็บริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสม

**ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล**

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พ.อ. ธีรยุทธภคิน โกมลลภิศักดิ์
๒. ตำแหน่ง: รองผู้อำนวยการกองยุทธการ สำนักปฏิบัติการ กรมยุทธการทหารบก กองทัพบก
๓. วันที่: ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: กองบัญชาการกองทัพบก

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑  
รับทราบ

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.  
รับทราบ

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

ข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

การขับเคลื่อนระดับนโยบายโดยสมช. ซึ่งที่ผ่านมาอาจขับเคลื่อนไม่ได้เต็มร้อย

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

การขับเคลื่อนที่ผ่านขับเคลื่อนระดับนโยบายโดยสมช. ซึ่งอาจจะด้วยลักษณะของหน่วยงาน ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานค่อนข้างยากพอสมควร

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

กระบวนการทำงาน ในส่วนของการประสานงานระหว่างหน่วย บางครั้งสายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้เกิดความล่าช้าหรือความไม่ชัดเจนในการทำงาน และเรื่องของส่งงานต่อเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบทำให้เกิดปัญหาในการส่งต่องาน

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ลักษณะของข้อมูลยังเป็นลักษณะรายงานซึ่งแต่ละข้อมูลเองก็ยังมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน ไม่เหมาะกับการนำไปใช้งาน

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ไม่มีความคิดเห็นเพิ่มเติม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงโซ่ประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ไม่มีความคิดเห็น

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

อาจจะต้องหาเจ้าภาพหลักในการประสานหน่วยต่างๆ

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีกี่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กระบวนการทำงาน เช่นการส่งต่องานไปยังผู้รับผิดชอบคนต่อไปควรมีความชัดเจนในเรื่องของรายละเอียดในการทำงาน ควรมีเอกสารที่ชัดเจน

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

อาจต้องมีการปรึกษาหารือหรือหากันก่อน ว่าในการปฏิบัติจริงแล้วเรามีข้อมูลอะไร และต้องการข้อมูลอะไร เพื่อความสอดคล้องกัน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

มีประโยชน์ทั้งหมด เพียงแต่จะทำได้มากน้อยแค่ไหน คนขับเคลื่อนงานคือส่วนสำคัญ ให้นำไปสู่การปฏิบัติ

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พล.ต.ต. วีรพัฒน์ ศิวะแพทย์
๒. ตำแหน่ง: รองผู้บัญชาการ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๕) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๓. วันที่: ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อาคาร ๑ ชั้น ๑๓

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

รับทราบ ตามแผนบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการระยะที่ ๑

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ และทาง สตช. มีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการสนับสนุนข้อมูล ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

สนับสนุนข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อให้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนคือ ระดับผู้บริหารมีความยินดีที่จะสนับสนุนข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ในงานด้านความมั่นคง

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

สนับสนุนข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ค่อนข้างมีความพร้อมในระดับหนึ่ง แต่อาจจะมีปัญหาติดขัดในด้านของเทคโนโลยีที่ใช้ใน การจัดการฐานข้อมูล

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

คิดว่าน่าจะเกี่ยวข้องเรื่อง แต่ละองค์กรก็จะมีกฎหมายที่ตัวเองจะต้องยึดถือปฏิบัติตาม จึงไม่ กล้าที่จะสนับสนุนข้อมูล

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

คิดว่าทาง กอ.รมนทำได้ดีแล้วจึงไม่มีคำแนะนำเพิ่มเติม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๓ ควรมีการหารือในระดับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ ผู้นำ ควรสั่งการให้ชัดเจน

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๒ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการติดต่อของแต่ละหน่วยงาน เพื่อที่จะได้ ทำงานกันอย่างใกล้ชิด และหารือกันอย่างต่อเนื่อง

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๔ ควรแยกหน่วยงานตามความเกี่ยวข้องกับแต่ละประเด็นความมั่นคง ไม่ จำเป็นต้องแยกเป็นลำดับชั้น สามารถติดต่อพูดคุยโดยตรงกับหน่วยงานนั้นๆได้เลย

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญอันดับ ๑ ควรมีการคัดกรองว่าข้อมูลไหนบ้างที่มีความสำคัญกับการนำไปตอบโจทย์แต่ละประเด็นความมั่นคง

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เห็นด้วยกับแนวคิดของ กอ.รมน. ในประเด็นที่ ๓ และคิดว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ คำแนะนำคือ กอ.รมน. ควรหารือพูดคุยกับหน่วยงานปฏิบัติ หรือ หน่วยเจ้าภาพในเรื่องของการนำไปใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พ.ต.อ. สหสชัย โลจายะ
๒. ตำแหน่ง: รองผู้บังคับการกองแผนงานความมั่นคง สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๓. วันที่: ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖
๔. สถานที่: สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อาคาร ๑ ชั้น ๑๓

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑  
รับทราบ ตามแผนบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการระยะที่ ๑

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

รับทราบ และทาง สตช. มีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการสนับสนุนข้อมูล ในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคือเรื่องอะไร

สนับสนุนข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง เพื่อให้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมาคืออะไร มีสถานภาพอย่างไร

กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนคือ ระดับผู้บริหารมีความยินดีที่จะสนับสนุนข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ในงานด้านความมั่นคง

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห้วงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร



๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าใน การดำเนินการ อย่างไร

สนับสนุนข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ค่อนข้างมีความพร้อมในระดับหนึ่ง แต่อาจจะมีปัญหาติดขัดในด้านของเทคโนโลยีที่ใช้ใน การจัดการฐานข้อมูล

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและ คุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และ การนำข้อมูล ไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

คิดว่าน่าจะเกี่ยวข้องเรื่อง แต่ละองค์กรก็จะมีกฎหมายที่ตัวเองจะต้องยึดถือปฏิบัติตาม จึงไม่ กล้าที่จะสนับสนุนข้อมูล

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

คิดว่าทาง กอ.รมนทำได้ดีแล้วจึงไม่มีคำแนะนำเพิ่มเติม

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านภาวะผู้นำ

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๓ ควรมีการหารือในระดับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ ผู้นำ ควรสั่งการให้ชัดเจน

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๒ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการติดต่อของแต่ละหน่วยงาน เพื่อที่จะได้ ทำงานกันอย่างใกล้ชิด และหารือกันอย่างต่อเนื่อง

๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

สำคัญอันดับ ๔ ควรแยกหน่วยงานตามความเกี่ยวข้องกับแต่ละประเด็นความมั่นคง ไม่ จำเป็นต้องแยกเป็นลำดับชั้น สามารถติดต่อพูดคุยโดยตรงกับหน่วยงานนั้นๆได้เลย

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

สำคัญอันดับ ๑ ควรมีการคัดกรองว่าข้อมูลไหนบ้างที่มีความสำคัญกับการนำไปตอบโจทย์ แต่ละประเด็นความมั่นคง

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

เห็นด้วยกับแนวคิดของ กอ.รมน. ในประเด็นที่ ๓ และคิดว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ คำแนะนำคือ กอ.รมน. ควรหารือพูดคุยกับหน่วยงานปฏิบัติ หรือ หน่วยเจ้าภาพในเรื่องของการนำไปใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: พล.ต.ต. เจริญ ริมผดี
๒. ตำแหน่ง: ผู้บังคับการ ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง
๓. วันที่: ๓๐ มกราคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

ทาง สตม. (ศูนย์เทคโนโลยี) ไม่ทราบเกี่ยวกับข้อมูลแผนบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ โดยได้ศึกษาโครงการที่กำหนดว่าถ่ายทอด/ส่งต่อมายังหน่วยงาน สตม. หรือไม่ (ตามแผนจะไม่สามารถถ่ายทอดต่อถึง สตม.) ทำให้มีผลกับทิศทางการปฏิบัติงานของ สตม.

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงโซ่ประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

ภารกิจหลักของ สตม. : ขับเคลื่อนการปฏิบัติ และบังคับใช้กฎหมาย ตาม พรบ. ๒๕๒๒ โดยบริบทหลักตาม พรบ. ตรวจคนเข้าเมือง ๒๕๒๒ บริบทหลักเป็นการสกัดกั้นบุคคลที่ไม่พึงประสงค์ โดยเฉพาะคนต่างด้าวเพื่อไม่ให้เดินทางเข้าประเทศ โดยจะเป็นการควบคุมลักษณะงานตรวจคนเข้าเมือง คือ

บริบท ที่ ๑ : คัดกรองบุคคลต่างชาติในการเดินทางเข้า-ออกประเทศ

บริบท ที่ ๒ : การควบคุมการขอยุ่ต่อ หรือพำนักในประเทศ

บริบท ที่ ๓ : การตรวจสอบกวาดล้างบุคคลต่างชาติที่เป็นภัยต่อความสงบเรียบร้อยภายในประเทศโดยเฉพาะการลักลอบหลบหนีเข้าเมือง เพื่อไม่ให้สกัดกั้นกระบวนการทำงานตรงนี้ไม่ให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในประเทศไทยได้ ในส่วนของงานการตรวจเข้าออก กฎหมายพรบ.คนเข้าเมือง จะมีการกำหนด ใช้บังคับเฉพาะคนต่างชาติ เข้าลักษณะเป็นบุคคลที่ห้ามเดินทางเข้าประเทศหรือบุคคลต้องห้าม มีการกำหนดเงื่อนไขไว้

๑) บริบททางด้านเอกสาร เอกสารการเดินทางที่ไม่เรียบร้อย ตามกฎหมายหรือตามกติกาสากล มีปัญหาไม่สามารถเดินทางเข้าได้

๒) บุคคลเข้าลักษณะที่มีความเสี่ยงต่อความสงบเรียบร้อย หรือเสี่ยงต่อภัยคุกคาม เช่น การแอบแฝงเข้ามาทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว หรือเข้าลักษณะเสี่ยงต่อการเป็นภัยคุกคามความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ กฎหมายคนเข้าเมืองใช้คำว่า "มีพฤติการณ์น่าเชื่อว่า" โดยเจตนาของกฎหมายคนเข้าเมือง เมื่อระบุว่า "มีพฤติการณ์น่าเชื่อว่า" ก็หมายความว่า เพียงแค่น่าเชื่อก็ถือว่าเป็นบุคคลที่เสี่ยง โดยสทม. มีอำนาจในการปฏิเสธ การขอเข้าประเทศได้ โดยเฉพาะคนต่างด้าว นอกจากนี้ยังเจาะลึกมีพฤติการณ์น่าเชื่อว่า จะเข้ามาเพื่อกระทำความผิดที่เกี่ยวข้องกับการค้ามนุษย์ คำประเวณี ยาเสพติด สุลกากร มีการระบุไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน

๓) ด้านโรคภัยไข้เจ็บ โดยเมื่อตรวจพบว่า มีลักษณะเป็นผู้มีเชื้อต่างๆ รวมถึงโควิด ก็ไม่อนุญาตให้เข้าประเทศได้

๔) กรณีทางคณะรัฐมนตรีกำหนดไว้ ว่าไม่อนุญาตให้บุคคลนี้เดินทางเข้าประเทศ เช่น ผู้สื่อข่าวต่างชาติที่เคยโจมตีประเทศไทย รัฐมนตรีก็เห็นว่าไม่เหมาะที่ควรเข้าประเทศ โดยรายละเอียดทั้งหมดจะอยู่ใน มาตรา ๑๒ ตาม พรบ. ตรวจคนเข้าเมือง ปี ๒๕๖๒

ในส่วนคนไทยสามารถเดินทางเข้าได้แม้จะไม่มีหนังสือเดินทาง ยกเว้นในกรณีที่มีหมายจับสามารถเข้าได้ แต่ต้องถูกจับกุม และเจ้าหน้าที่ ตม. ทำบันทึกจับกุมเพื่อรายงานสอบสวนดำเนินคดี หรือกรณีประสบพบเหตุที่สอดคล้องกับป.อาญา อื่นๆ เป็นการทำความผิดซึ่งๆหน้า ก็สามารถทำการจับกุมได้

#### **การควบคุมการพำนักในประเทศ** ขอบเขตอำนาจ ของสทม.

๑) ถ้าคนต่างชาติขอ visa เข้ามา เพื่อทำงาน เรียน ประกอบธุรกิจหรือมีครอบครัว เป็นอำนาจของ ตม. ในการทำขอยุ่ต่อ มีอำนาจในการต่อ visa ต่อให้โดยที่เขาไม่ต้องเดินทางไปต่างประเทศเพื่อขอ visa ใหม่

๒) การแจ้งที่พักอาศัย สถานประกอบการหรือเจ้าของบ้านที่มีชาวต่างชาติเข้าพัก ต้องแจ้งให้ สทม. ทราบภายใน ๒๔ ชั่วโมง (ตามมาตรา ๓๘ ของพรบ. คนเข้าเมือง) โดยปัจจุบัน จะแจ้ง สทม. ผ่านระบบ on-line

๓) กรณีพบว่าคนต่างชาติ มีการกระทำความผิด เจ้าหน้าที่ ตม. เพิกถอน visa ต่อให้ศาลอนุญาตให้ประกันตัว คนนี้ต้องถูกควบคุมโดยเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองที่ Detention center เพื่อควบคุมไว้ สมมุติกระทำความผิดถูกคดีอาญา ศาลไปจำคุก ลงโทษเสร็จเรียบร้อยแล้ว พันโทออกมาต้องเอามาส่งที่ Detention center เพื่อรอการเนรเทศออกนอกประเทศ ต่อไป นอกเหนือจากนี้การกวาดล้างจับกุม สืบสวนต่าง ๆ เป็นส่วนสนับสนุนการปฏิบัติ

#### **หลักการสำคัญของการทำงาน**

ขับเคลื่อนโดยระบบเทคโนโลยีของ ตม. อย่างระบบเข้า-ออก ใช้ระบบ Bio-Metrics เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมเข้า-ออก (สามารถตรวจรับ โดย check จากลายนิ้วมือ) โดยก่อนหน้าใช้การตรวจสอบการเข้า-ออก โดยเป็นการบันทึกภาพใบหน้าอย่างเดียว และบันทึกข้อมูลด้วย text แต่ไม่สามารถมีผลต่อการยืนยันตัวตนได้ สมมุติเปลี่ยนชื่อ เปลี่ยน passport มีหนังสือเดินทางสัญชาติ

อื่น จะไม่สามารถระบุว่าเป็นบุคคลเดียวกัน ซึ่งระบบ Bio-Metrics ถูกบันทึกจดจำ ต่อให้เปลี่ยน ข้อมูลใหม่ ภายนี้ว่ามียังคงเดิม ก็จะสามารถตรวจพบได้

### ปัญหาข้อขัดข้อง

๑) เทคโนโลยีมีการพัฒนา รวดเร็ว โดยระบบราชการตามไม่ค่อยทัน เพราะกระบวนการในการขอ งบประมาณใช้เวลานาน (โดยมีการยกตัวอย่าง ความมีประสิทธิภาพของ สตม. สิงคโปร์ ที่สามารถ พัฒนาได้อย่างรวดเร็ว โดยการ re-organize ระบบราชการ ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินการได้ อย่างรวดเร็ว)

๒) ปัญหาการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน เช่น กระทรวงการต่างประเทศ -กรมการกงสุล รับผิดชอบในการออกหนังสือเดินทาง มีการพัฒนา Software ขึ้นมาสำหรับการตรวจสอบหนังสือ เดินทางสำหรับการเข้า-ออกที่สนามบิน และไม่มีการซิงโครไนซ์กับ สตม. ทำให้มีผลกระทบต่อคนไทย ในการเดินทางเข้าออก (ผ่านช่องทาง Automatic channel ที่สนามบิน) ส่งผลให้เข้าไม่กระบบดาวนั

๓) ปัญหาในเชิงธุรกิจ ในการทำงานต่างบริษัทกัน วัฒนธรรมองค์กรก็จะต่างกัน แม้ว่า TOR จะ เปิดกว้างเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นได้ แต่ว่าบริษัทก็จะมีการสร้างเงื่อนไขมาบีบให้อีกบริษัทมาเจรจา

### ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

พิจารณาเกี่ยวกับขีดความสามารถในการเชื่อมโยง ขีดความสามารถในการ link ข้อมูลของ หน่วยงานราชการ และ ปลดล็อคเงื่อนไขในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถ เชื่อมโยงข้อมูลได้สมบูรณ์ พัฒนาระบบ Big Data ในหน่วยงานด้านความมั่นคง และมีแนวทางในการ ดำเนินการที่สอดคล้องกัน (ภาคีเดียวกัน)

### ข้อเสนอแนะ

แผนเมื่อมีการกำหนด แต่ไม่มีการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ก่อนออกแผนต้องมีการคุยกันก่อน ภายใต้อำนาจของความจริงว่าเราจะตั้งสมมุติฐานถึงอนาคต เช่น ในปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ คาดว่าจะเกิด อะไรขึ้น ประเทศไทยจะเจอแรงกระแทก จากความมั่นคงอย่างไร เช่น ผลกระทบจากสงครามเย็น ความขัดแย้งของข้าอำนาจต่าง ๆ การกระจายตัวของอาชญากรรม แล้วค่อยตีค่าการบูรณาการข้อมูล มีความจำเป็นอย่างไร กำหนดเป้าหมายว่าต้องการอะไร (สามารถจับต้องได้) แล้วมากำหนดวิธีการ ซึ่ง ผบ.เหตุการณ์คือตัวหลักในการแก้ปัญหา เป็น Conductor ทุกหน่วยงานมีความต่างตามบริบท ต้อง มองภายใต้หลังการช่วยเหลือแต่ละหน่วยงาน ในการกำหนดวิธีการ ต้องเตรียมการอย่างไร หน่วยงาน มีปัญหาในเรื่องใด การขับเคลื่อน ติดตามผล การบรรลุผลตามเป้าหมาย

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอด ห้วงปีงบประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมี ประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

๑. ภาวะผู้นำ คือ การบัญชาการเหตุการณ์ตามแผน และหน่วยงานย่อยรองลงมา
๒. ด้านทีมเวิร์ค คือการทำงานร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ด้านกระบวนการ คือ กระบวนการการทำงาน หรือภารกิจในแต่ละหน่วย

๔. ด้านข้อมูล คือ ข้อมูลที่สามารถใช้งานได้ จากกระบวนการการทำงาน

กระบวนการในการบูรณาการ สิ่งที่สำคัญคือ การบริหารจัดการภาพรวมทั้งหมด โดยจะยึดโยงทุกอย่างให้เป็นระบบ เช่นทำอย่างไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนได้จริง และมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า งบประมาณที่ลงทุนไปกับผลที่ได้รับออกมาคุ้มค่าไหม (ไม่จำเป็นต้องวัดออกมาในรูปตัวเงินสอดคล้องกับทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในหลวงรัชกาลที่ ๙) เช่น ระบบ ตม.ลงทุน ๒๐๐๐ ล้านบาท โดยสามารถมาปะติดปะต่อโดยไม่ต้องทำซ้ำ, มีหน่วยงานตำรวจน้ำในพื้นที่ แต่ตำรวจโรงพักซึ่งคุมชายหาซื้อเรือของตัวเองอีกลำ ทั้ง ๆ ที่สามารถบริหารงานยุทธการร่วมกับตำรวจน้ำ ซึ่งสามารถใช้เรือตำรวจน้ำได้โดยไม่ต้องซื้อใหม่ แต่ตำรวจน้ำต้องขับภายใต้หลักการบริหารตำรวจโรงพัก ทรัพยากรขึ้นเดียวสามารถทำงานโดยภาพรวมได้

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

การจัดทำแผนต้องทำร่วมกัน มีการทำความเข้าใจ และใช้เวลาพอสมควรในการทำแผนร่วมกัน หน่วยไหนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้บ้าง ทุกหน่วยต้องรับฟังสมมุติฐานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นในระยะ ๕ ปีว่าจะเกิดอะไรขึ้น ให้ทุกหน่วยจินตนาการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง ภายใต้การวิเคราะห์ภายในอนาคต เราจะโดนแรงกระแทกเรื่องอะไรบ้าง แล้วจะรับมืออย่างไร พอคิดส่วนของตัวเองเรียบร้อยแล้วเอามาถกแถลงกัน ให้ความรู้ซึ่งกันและกัน แล้วมาวางกรอบร่วมกันภายใต้วิธีการปฏิบัติ กระบวนการตรงนี้ทำให้เกิดการทำงานแบบองค์รวม (Management) ซึ่งเทคโนโลยีมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานควรมีเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนผลิตภัณฑ์ที่ออกมาตามแผน อาจได้เงื่อนไขนอกเหนือจากสี่ด้าน เช่น ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านงบประมาณ

ในการตีโจทย์ภาพความมั่นคง ตัวอย่างประเทศสิงคโปร์ หน่วยงาน ICA เป็นหน่วยงานที่รวมงานด้านบริหารความมั่นคงประชากรไว้ทีเดียว ทำให้การควบคุมคนสามารถจัดการได้ง่าย ซึ่งในประเทศไทยมีการแยกหน่วยงาน ทำให้อาจเกิดปัญหาในการคุยกัน อาจจะต้องมีหน่วยงานกลางในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของแต่ละหน่วยงาน

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนต

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## สัมภาษณ์เชิงลึก เรื่อง แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี

### ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

๑. ชื่อ-สกุล: ร.ต.อ. ดนุพล ปฐมวานิช
๒. ตำแหน่ง: เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการระบบและฐานข้อมูล ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง
๓. วันที่: ๓๐ มกราคม ๒๕๖๖
๔. สถานที่: ศูนย์เทคโนโลยีตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี แบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประเด็นที่ ๑ การทราบข้อมูล และความตระหนักรู้เกี่ยวกับเหตุผล ความจำเป็น ทิศทาง สถานภาพ และการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยราชการ ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕) ร่วมกับ กอ.รมน. ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง

#### ๑.๑ ด้านการประกาศใช้แผนปฏิบัติการด้านการบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ระยะที่ ๑

ไม่ทราบถึงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการที่มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ยังไม่ได้อ่านแผนถึงรายละเอียดดังกล่าว แต่ทราบมาว่า กอ.รมน. ทำหน้าที่ดังกล่าว

๑.๒ บทบาทการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง กอ.รมน. และหน้าที่ของหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์ ในฐานะเป็นหน่วยพัฒนาข้อมูลในความรับผิดชอบ และสนับสนุนข้อมูลให้ กอ.รมน.

ไม่ทราบถึงรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบของ กอ.รมน. แต่ทราบว่าต้องสนับสนุนข้อมูลให้กับ กอ.รมน.

๑.๓ เป้าหมายของการบูรณาการข้อมูล ในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ท่านเกี่ยวข้องคืออะไร

ไม่แน่ใจว่าเป้าหมายการบูรณาการข้อมูลในห้วงดังกล่าวคืออะไร จึงไม่ทราบว่ามีการเกี่ยวข้องอย่างไร แต่ที่ผ่านมาเรามีการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูล และสำหรับหน่วยงานที่ต้องการข้อมูลจากเรา เราก็ให้การสนับสนุน

๑.๔ กลไกที่ใช้ขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลในห้วง ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ที่ผ่านมามีอะไรบ้าง มีสถานภาพอย่างไร

ไม่ทราบถึงกลไกหลัก แต่กลไกที่เราใช้ส่วนใหญ่การดำเนินการเราจะมีคณะกรรมการ ในการกำหนดทิศทางการทำงาน

๒. ประเด็นที่ ๒ ท่านคิดว่ากลไก และการดำเนินงานหรือการสนับสนุนการดำเนินงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคงในประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง ที่ส่วนราชการของท่าน

รับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง ตลอดห่วงปิงประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เป็นอย่างไร มีความคืบหน้า มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคอย่างไร

๒.๑ ด้านกลไกที่ใช้ประกอบการขับเคลื่อนงานบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง ในประเด็น การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมืองในห้วงเวลา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อย่างไร

ไม่ทราบถึงกลไกการดำเนินการเพราะยังไม่ได้อ่านและศึกษารายละเอียดดังกล่าว

๒.๒ ด้านประสิทธิภาพ เช่น ความพร้อมด้านนโยบายขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี เช่น เครื่องมือและแพลตฟอร์มด้านข้อมูล เป็นต้น

ไม่ทราบสำหรับประเด็นการบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง แต่ สตม. มีบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงาน สำหรับเรื่องเทคโนโลยีเรากำลังมีการปรับปรุงระบบเพื่อให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

๒.๓ ด้านปัญหาข้อขัดข้อง เช่น วัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย ความไม่พร้อมและคุณภาพข้อมูลที่จะแบ่งปัน ความกังวลเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ไม่มีปัญหาข้อขัดข้อง เพราะทาง สตม. พร้อมจะให้ข้อมูลตามที่ร้องขอมา ถ้าผ่านคณะกรรมการ หรือมีกฎหมายสั่งให้ทำ เรายินดี

๒.๔ ด้านคำแนะนำ (เพิ่มเติม) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกลไก

ไม่มีคำแนะนำ แต่อยากให้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลมากขึ้น เพราะบางทีคนเข้าประชุมไม่มาถ่ายทอด พวกเราคนปฏิบัติ ไม่ทราบข้อมูลข่าวสาร

๓. ประเด็นที่ ๓ ท่านคิดว่าการขับเคลื่อนงานศูนย์กลางข้อมูลด้านความมั่นคง ในภาพรวม ตลอดห่วงปิงประมาณ ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ หากเพิ่มกลไก (เพิ่มเติม) จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ และจัดลำดับของกลไกที่มีความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด

สำคัญอันดับ ๑ กลไกด้านกระบวนการทำงาน

สำคัญอันดับ ๒ กลไกด้านการมีข้อมูล

สำคัญอันดับ ๓ กลไกด้านทีมเวิร์ค

สำคัญอันดับ ๔ กลไกด้านภาวะผู้นำ

๓.๑ กลไกด้านภาวะผู้นำ ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

ผู้นำควรมีบทบาทในการสั่งการอย่างชัดเจน หนักแน่น และติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ กลไกด้านทีมเวิร์ค ควรมีบทบาทและการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

การมีทีมเวิร์คที่ดี จะช่วยให้การขับเคลื่อนงานศูนย์กลางความมั่นคงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ใช้คนให้ตรงกับงานที่แต่ละคนถนัด



๓.๓ กลไกด้านกระบวนการทำงาน ควรมีที่กลุ่ม/ระดับ โดยแต่ละกลุ่ม/ระดับควรมีบทบาทหน้าที่ และการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมได้เช่นไร

กระบวนการทำงาน ควรมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานที่เป็นระบบ โดยจะแบ่งเป็นกี่ระดับขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร

๓.๔ กลไกด้านการมีข้อมูล ควรมีลักษณะ คุณสมบัติ เช่นไร และแนวทางการดำเนินการเพื่อเกิดขึ้นได้

การมีข้อมูล ควรมีข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ตรงความต้องการที่จะใช้งาน มีการจัดเก็บที่ดี มีประสิทธิภาพในการเรียกใช้งาน มีระบบป้องกันข้อมูลที่ดี การจะดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ต้องมีระบบบริหารจัดการข้อมูลที่ดี และควรลงทุนในระบบ cyber security ของหน่วยงาน

๔. ประเด็นที่ ๔ ท่านคิดว่าแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบูรณาการข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี ในระยะต่อไป ที่ กอ.รมน. เสนอในประเด็นที่ ๓ มีประโยชน์ เหมาะสม ยอมรับได้ หรือเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

มีประโยชน์ ยอมรับได้

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

พลตรี นภดล แก้วกำเนิด

ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล พล.ต. นมดล แก้วกำเนิด  
วัน/เดือน/ปีเกิด ๒๕ ตุลาคม ๒๕๐๙  
การศึกษา พ.ศ. ๒๕๒๘ โรงเรียนจิตรลดา (มัธยมศึกษา)  
พ.ศ. ๒๕๓๔ The National Defense Academy Of Japan (ปริญญาตรี)  
พ.ศ. ๒๕๓๖ The Science University Of Tokyo (ปริญญาโท)  
พ.ศ. ๒๕๔๔ The University of Texas at Arlington (ปริญญาเอก)

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

ฝ่ายเสนาธิการประจำกรมยุทธการทหารบก (พ.ศ. ๒๕๕๕)  
รองผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมยุทธการทหารบก (พ.ศ. ๒๕๕๖)  
ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมยุทธการทหารบก (พ.ศ. ๒๕๕๗)  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการศูนย์ดิจิทัลเพื่อความมั่นคง กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร